



INFORME ANUAL 2012

rigor pluralismo
innovación transparencia personas
autocrítica seguridad independencia
dedicación conectividad rigor pluralismo
innovación transparencia personas
autocrítica seguridad independencia
dedicación conectividad rigor pluralismo
innovación transparencia personas autocrítica
seguridad independencia dedicación conectividad
rigor pluralismo innovación transparencia
personas autocrítica seguridad independencia
dedicación conectividad rigor pluralismo
innovación transparencia personas
autocrítica seguridad independencia
dedicación conectividad
rigor pluralismo innovación
transparencia
personas
autocrítica
seguridad
independencia
dedicación
conectividad
rigor pluralismo
innovación transparencia
personas autocrítica
seguridad independencia
dedicación conectividad rigor
personas pluralismo innovación
transparencia autocrítica
seguridad independencia
dedicación conectividad
rigor pluralismo innovación
transparencia personas
autocrítica seguridad
independencia
dedicación
conectividad
pluralismo
innovación
personas
seguridad
autocrítica
rigor

rigor pluralismo
innovación transparencia persona
autocrítica seguridad independenci
dedicación conectividad pluralismo rigor
innovación transparencia persona
autocrítica seguridad independenci
dedicación conectividad rigor pluralism
innovación transparencia conectividad
rigor personas autocrítica independenci
seguridad dedicación rigor pluralismo
personas innovación transparencia
rigor autocrítica seguridad
independencia
dedicación conectividad rigor pluralism
innovación transparencia personas
seguridad independencia dedicación
pluralismo innovación autocrítica
seguridad independencia dedicación
conectividad rigor innovación transparencia
personas autocrítica seguridad independencia
dedicación conectividad rigor personas
pluralismo innovación transparencia autocrítica
seguridad independencia dedicación
conectividad rigor pluralismo
innovación transparencia
personas autocrítica
seguridad independencia
dedicación conectividad
pluralismo innovación
personas seguridad
autocrítica rigor
autocrítica rigor
independencia
seguridad
rigor



ÍNDICE

01 Panorama de un año	5
02 PRISA, un grupo global	13
▪ Misión, visión y valores	16
▪ La responsabilidad social en PRISA	18
▪ Estructura y Buen Gobierno Corporativo	23
▪ Políticas formales de Buen Gobierno	24
03 Compromisos y retos de futuro	41
04 Educación, información y entretenimiento en transformación	49
▪ La transformación de PRISA	51
» Principales magnitudes	52
» Audiencias digitales	54
▪ Áreas de negocio	
» SANTILLANA	56
» PRISA Noticias	61
» PRISA Radio	65
» PRISA TV	70
05 Diálogo y comunicación con nuestros grupos de interés	75
▪ Cerca de nuestros lectores, oyentes, televidentes y usuarios	77
▪ El papel del defensor del lector	87
▪ Autorregulación y códigos éticos	88
06 Compromiso con la sociedad	91
▪ La Fundación Santillana	93
▪ La educación como motor de desarrollo	100
▪ Periodismo que hace escuela	104
▪ Promoción y difusión de la cultura y las artes	106
▪ Sensibilización sobre los problemas que preocupan a la sociedad	109
07 Gestión responsable de los recursos y apuesta por el capital humano	117
▪ Un gran equipo de profesionales	119
▪ Apuesta por el capital humano	122
▪ Desarrollo profesional de nuestra plantilla	124
▪ Clima laboral y comunicación interna	125
▪ Influyendo en la cadena del valor	127
▪ Gestión del impacto medioambiental	129
Anexo I Ámbito y alcance del Informe Anual	135
Anexo II Correlación de indicadores con la Guía GRI-G3 y con los Principios del Pacto Mundial	141
Anexo III Contacto y relaciones con grupos de interés	151

50 años

Santillana



50 años
Santillana





01

Panorama de un año

01

Panorama de un año



ENERO

- La editorial Santillana cumple medio siglo.
- *El País* alcanza el liderazgo en Internet en España. El impacto de las noticias sobre los cables de WikiLeaks dispara su audiencia.
- Los contenidos de Canal+ logran 15 Globos de Oro.

FEBRERO

- La Champions League vuelve a Canal+ a partir de 2012.
- As.com líder en Facebook con más de 150.000 seguidores, convirtiéndose en el periódico español preferido de la red social.
- Canal+ suma más de 1,8 millones de clientes.

MARZO

- *El País* se comercializa en EE.UU. junto al diario *New Herald* de Miami.
- Juan Gabriel Vásquez gana el XIV Premio Alfaguara de Novela con *El ruido de las cosas al caer*.
- Santillana recibe el distintivo de calidad "Sello Escuela 2.0" por su compromiso con el desarrollo y mejora de la calidad educativa mediante el uso de las TIC.
- Las aplicaciones de PRISA Radio en España superan el medio millón de descargas en Apple Store, en menos de un año.

ABRIL

- Fernando Abril-Martorell se incorpora a PRISA como consejero delegado adjunto y director general financiero.
- *El País* recibe el Premio Internacional a la Libertad de Prensa por los cables de Wikileaks.
- Juan Luis Cebrián asume la presidencia de *El País*. José Luis Sainz es nombrado presidente ejecutivo de la división de Noticias de PRISA y consejero delegado de *El País*.
- Canal+ logra tres premios en los PromaxBDA Europe Awards 2011.

MAYO

- Octavio Enríquez, Carlos Martínez D'Abuisson, Cristóbal Manuel Sánchez Rodríguez y Moisés Naím, Premios Ortega y Gasset de Periodismo 2011.
- El diario *El País* cumple 35 años.
- PRISA y Real Madrid C.F. cierran un acuerdo para la distribución en exclusiva de los contenidos móviles del club en América.
- Fundación Santillana, Fundación General de la UIMP e Instituto Tecnológico de Monterrey crean un Máster en Periodismo Iberoamericano.

- Cadena SER abre el foro de debate social "POR" Piensa Opina Reacciona.
- PRISA lanza Planeo, su nueva web de compras con descuentos.
- Arianna Huffington se incorpora al Consejo de Administración de *El País*.

JUNIO

- *El País* y Endesa entregan los premios de la X Edición de *El País de los Estudiantes*.
- Santillana lleva la educación a la Red Innova 2011. PRISA es Global Sponsors.

JULIO

- Canal+ obtiene siete Premios Laus.
- *El País* y otras grandes cabeceras de prensa se unen para crear el quiosco digital del siglo XXI: Kiosko y Más.
- Canal+ y CISCO sellan un acuerdo tecnológico para el desarrollo del decodificador iPlus de última generación.
- *El País*, el único de los diarios nacionales que mantiene su difusión en 2011 con 382.908 ejemplares diarios, según OJD.





canalplus.es/yomvi



- Canal+ y Samsung firman un acuerdo estratégico orientado al desarrollo del ocio digital.
- Rosa Cullell, nueva consejera delegada de Media Capital.

AGOSTO

- PRISA crea una división de negocio para América Latina y el mercado hispano de EE. UU.
- PRISA lanza nuevas aplicaciones para televisión con acceso a Internet.
- Los Emmy premian las series de Canal+.
- *El País* revoluciona con «S Moda» el fin de semana.
- Llega el nuevo éxito de los 40 Principales al corazón de Madrid: 40 Café.
- Santillana, Screen 21 y Plural Entertainment se alían para crear la serie infantil animada *Mica*.
- La Fundación Santillana lanza la web *Essay & Science*, una visión panorámica de los grandes ensayistas que escriben en español.
- *El País*, *As* y 40 Principales lanzan aplicaciones para la Boxee Box de D-Link.
- Jazztel y Canal+ lanzan JazzBox, una oferta de televisión a la carta.

SEPTIEMBRE

- PRISA acogerá el International Media Council del Paley Center for Media sobre el «Futuro de los Medios y la Información» en Madrid en abril de 2012.
- PRISA personaliza su oferta de contenidos y publicidad de la mano de IBM con el desarrollo de una vanguardista plataforma digital.



OCTUBRE

- Lanzamiento de IneveryCREA, la comunidad creativa de Santillana para profesionales de la educación.
- Danone, Matarromera y Ecopapel, Premios Cinco Días a la Innovación Empresarial 2011.
- El colombiano Carlos Granés Maya gana el Premio Internacional de Ensayo Isabel Polanco por su obra *El puño invisible. Arte, revolución y un siglo de cambios culturales*.
- Premio al mejor diseño periodístico para El País.com. La octava edición del certamen ÑH distingue con la medalla de oro dos coberturas especiales del diario.
- Nace Canal+ YOMVI, la vía para disfrutar Canal+ en un entorno conectado.
- Santillana inaugura una tienda *online* de venta de libros digitales.
- Santillana entra en el mundo del videojuego con *Nanoland*, un mundo virtual para los niños.
- Kiosko y Más recibe el Premio a la Innovación Editorial.

NOVIEMBRE

- Carlos Slim se hace con el 3,2 % del capital de PRISA.
- La SER Incrementa un 4 % su cifra de oyentes y es la radio preferida de la audiencia en todas las franjas horarias con 4.208.000 seguidores.
- Vetusta Morla y Amaral triunfan en los Premios de la revista *Rolling Stone*.
- Los Premios As rinden homenaje a los mejores deportistas de 2011 y a la leyenda de Ángel Nieto.
- Santillana lanza sus primeras aplicaciones infantiles para iPad y iPhone.
- Santillana ofrecerá *ebooks* en español a los lectores europeos en la tienda Kindle de Amazon.
- *El País* lanza *El País Selección*, un repertorio con los mejores artículos, entrevistas, reportajes y obras inéditas publicadas en *El País* en formato de libro electrónico.

DICIEMBRE

- Los Ondas premian a la radio deportiva.
- *El País* es la aplicación gratuita más descargada en el iTunes español.
- The Huffington Post Media Group y *El País* se asocian para lanzar *The Huffington Post* en español.
- PRISA y Microsoft establecen una colaboración estratégica en los ámbitos de los medios digitales y la tecnología de la información.
- PRISA firma la refinanciación de toda su deuda financiera. Los accionistas de referencia inyectan 150 millones en el capital de PRISA.



Premio As del Deporte a Cristiano Ronaldo



Gala de la 58ª edición de los Premios Ondas



Premios Cinco Días a la Innovación Empresarial 2011 en el Museo del Prado, Madrid





02

PRISA, un grupo global

02

PRISA, un grupo global

PRISA es la compañía líder en creación y distribución de contenidos culturales, educativos, de información y entretenimiento en los mercados de habla española y portuguesa, gracias a su oferta multicanal de productos de máxima calidad.



Presente en 22 países, PRISA llega a más de 50 millones de usuarios a través de sus marcas globales *El País*, 40 Principales, Santillana o Alfaguara. Como líder en prensa generalista, televisión comercial y de pago, radio hablada y musical, educación y edición, es uno de los grupos mediáticos más grandes del mundo hispano, y cuenta con un abanico extraordinario de activos. Su presencia en Brasil y Portugal, y en el creciente mercado hispano de Estados Unidos, ha consolidado una dimensión iberoamericana, y le ha abierto un mercado global de más de 700 millones de personas.

Con más de 250 páginas web que visitan 36 millones de usuarios únicos* (70 millones de navegadores únicos**) en todo el mundo, PRISA se sitúa a la vanguardia de la distribución multicanal y multidispositivo con la puesta en marcha de una ambiciosa estrategia

de distribución de contenidos, ofreciendo productos y servicios adaptados a todas las necesidades de consumo de los usuarios a través de móviles, tabletas, televisiones inteligentes, libros electrónicos, videoconsolas PSP, y todo tipo de dispositivos. PRISA cuenta, además, con su propia área de I+D+i, apoyada en los mejores operadores de software mundial.

* (Fuente: Comscore, Dic'11)

** (Fuente: Adobe Omniture + Netscape, Dic'11)

Misión, visión y valores

El compromiso con la sociedad es la esencia de PRISA. Desde el nacimiento de *El País*, sus fundadores e impulsores adoptaron un deber con la sociedad española del momento, basado en la defensa y difusión de las libertades democráticas de todos los ciudadanos. Conocedores de esta realidad y comprometidos con ella, tres décadas después, esta máxima sigue vigente en la compañía.

Esta visión, compartida por todas las personas de la organización, se desarrolla en el marco de un conjunto de valores que se ponen de manifiesto a través del trabajo y quehacer de todos los trabajadores de PRISA.

- Independencia y rigor en el ejercicio de su labor como informadores, educadores y comunicadores.
- Responsabilidad, honestidad intelectual y transparencia.
- Pluralismo y respeto a todas las ideas, culturas y personas.
- Defensa de la libertad, la paz y la protección del medio ambiente.
- Autocrítica para la mejora empresarial y personal.
- Creatividad e innovación en el desarrollo del negocio.
- Atención a las demandas e inquietudes de la sociedad y de los grupos de interés.
- Gestión responsable, eficiente y sostenible, generadora de valor para el accionista y para la sociedad.

Estas premisas han estado desde su origen en el equipo de profesionales de *El País*, y se han hecho extensibles a todas las empresas del Grupo en su

Estatuto de Redacción de *El País*

"El País es un periódico independiente, con una clara vocación internacional, defensor de la democracia pluralista según los principios liberales y sociales, que se compromete a guardar el orden democrático y legal establecido en la Constitución. En este marco acoge a todas las tendencias, excepto las que propugnan la violencia para el cumplimiento de sus fines (...), presentar diariamente una información veraz, lo más completa posible, interesante, actual y de alta calidad, de manera que ayude al lector a entender la realidad y a formarse su propio criterio."

"El País debe ser un periódico liberal, independiente, socialmente solidario, nacional, europeo y atento a la mutación que hoy se opera en la sociedad de Occidente."

"Liberal, a mi entender, quiere decir dos cosas fundamentales: el estar dispuesto a comprender y escuchar al prójimo aunque piense de otro modo, y a no admitir que el fin justifica los medios. Liberal implica también en nuestro tiempo el reconocimiento de que la soberanía reside en el pueblo, es decir, en el conjunto de todos y cada uno de los ciudadanos, titulares de iguales derechos."

"Debemos, pues, defender la democracia pluralista, ejercida mediante el sufragio universal, como el procedimiento menos malo inventado hasta ahora para el ejercicio de esa soberanía, la aceptación de los derechos fundamentales de la persona humana y la denuncia de cualquier clase de totalitarismos es la consecuencia ineludible de esta postura."

"El País debe ser también un periódico independiente, que no pertenezca ni sea portavoz de ningún partido, asociación o grupo político, financiero o cultural, y aunque debe defender la necesidad de la libre empresa, y aunque su economía dependa del mercado publicitario, el periódico rechazará todo condicionamiento procedente de grupos económicos de presión."

"El País debe ser también un periódico socialmente solidario, ya que en el mundo actual, al menos en los países occidentales, toda la sociedad interviene en el quehacer común. Por ello, deberá defender el desarrollo, perfeccionamiento y buena administración de la Seguridad Social, y el reparto justo de la riqueza a través del juego acertado de los impuestos, sin que desaparezcan los incentivos de promoción individual. En este capítulo deberá también defender la seguridad ecológica, nacional y mundial, por ser un patrimonio vital para toda la humanidad; defenderá asimismo las virtudes cívicas, combatiendo todo cohecho, fraude, abuso o mal uso y luchará contra los monopolios privados o estatales. La solidaridad de todos los españoles frente a la ley es también tarea suya, para lo cual considera fundamental la independencia máxima del poder judicial."

**José Ortega Spottorno,
5 de marzo de 1977**



ejercicio de responsabilidad con la sociedad, para ser líderes globales en educación, información y entretenimiento en habla hispana y portuguesa, dando respuesta a las inquietudes, expectativas y necesidades de una sociedad libre, solidaria, responsable, respetuosa y sostenible.

Pero los vertiginosos cambios que se están produciendo en el sector de los *media* y de los contenidos han hecho que PRISA se transforme en una «nueva compañía», centrada no sólo en la producción y distribución de contenidos de calidad en habla española y portuguesa, sino también en el conocimiento de cada uno de sus grupos de interés y en el uso de las nuevas tecnologías.

Este cambio de modelo de negocio ha propiciado un nuevo planteamiento de identidad corporativa que ha supuesto un nuevo posicionamiento y una nueva imagen que actualiza nuestra misión, visión y valores para afrontar la nueva etapa que tenemos por delante sin perder la esencia que nos caracteriza para responder a los retos que debemos afrontar.

En este sentido, el **posicionamiento** de PRISA pasa por ser la compañía líder global en creación y distribución de contenidos culturales, educativos, de información y entretenimiento en los mercados de habla española y portuguesa, gracias a su oferta multicanal de productos de máxima calidad orientados al consumidor. Y es que **nuestra misión** es crear experiencias y emociones enriquecedoras en la información, educación y entretenimiento, que mejoren la calidad de vida de las personas y contribuyan a su desarrollo cultural y al progreso de la sociedad.

Nuestra visión aspira a que seamos la marca de referencia global en cultura y educación en español y

portugués. Todo ello a través de unos valores reforzados:

- **Personas:** Las personas se sitúan en el centro de todo lo que hacemos.
- **Creatividad:** La creatividad es nuestra herramienta esencial para la constante innovación.
- **Dedicación:** Nuestra dedicación es la garantía del valor, la calidad y la excelencia.
- **Integridad:** Entendemos la integridad como nuestro sentido de honestidad, rigor, autocrítica, responsabilidad, independencia e imparcialidad.
- **Pluralismo:** El pluralismo que para nosotros engloba la libertad de expresión, la transparencia y la diversidad.
- **Conectividad:** Somos conscientes de la importancia de estar conectados y accesibles para poder compartir y colaborar.
- **Seguridad:** El mero paradigma digital exige garantizar un entorno seguro para mantener la confianza de nuestros usuarios.

La responsabilidad social en PRISA

En PRISA consideramos que el propio ejercicio de nuestra actividad empresarial contiene un aporte sumamente importante para el desarrollo de una sociedad democrática y sostenible. Por ello siempre hemos concentrado nuestros esfuerzos en contar con el mejor equipo humano como garantía de calidad y credibilidad de nuestros productos, bajo el paraguas ético y los valores y compromisos con los que se fundó *El País*: la solidaridad, la transparencia, la diversidad, la independencia, y la defensa y protección del medioambiente.

Como grupo de medios y editorial, asumimos la responsabilidad, no sólo en el modo de gestionar y conducir nuestros negocios, sino que a través de nuestros contenidos pretendemos sensibilizar, impulsar y difundir el conocimiento, educar e informar sobre los problemas que interesan y preocupan a la sociedad.

Asimismo, creemos que las relaciones con nuestros proveedores son clave en nuestro ejercicio de responsabilidad. A través de ellas se produce una importante distribución de riqueza y creación de valor socioeconómico y tecnológico. Por ello, nuestra Política de Proveedores evalúa no sólo factores económicos, de calidad de producto, servicios, y cobertura geográfica, sino también su integridad y el cumplimiento de sus obligaciones en todos los ámbitos, especialmente en materia fiscal, laboral, Derechos Humanos y de protección ambiental.

PRISA cuenta con cuatro pilares en su política de responsabilidad social, a los que da respuesta:

- Informar con responsabilidad.
- Comprometidos con la educación.
- Entretenimiento responsable.
- Gestión responsable en la cadena de valor.

Informar con responsabilidad

La primera responsabilidad social de un grupo de medios de comunicación es defender y ejercer con honestidad y vigor el derecho a la información y a la libertad de expresión.

Una labor con la que contribuimos al desarrollo de la sociedad democrática en todos los mercados donde estamos presentes, y en la que los medios de PRISA han ejercido un claro liderazgo.

Para garantizar el cumplimiento de este deber y el ejercicio de este derecho, *El País* fue pionero, desde su fundación en España, en la adopción de estándares de ética profesional como el *Estatuto de redacción*, el *Libro de estilo* o el *Defensor del lector*, patrones adoptados hoy por todos los medios del Grupo.

Estos estándares éticos han permitido desarrollar una cultura informativa rigurosa, crítica y de calidad que es un referente en España y América. En el negocio audiovisual, las empresas de PRISA también han suscrito diversos códigos para garantizar la calidad y el rigor de sus servicios informativos. Entre ellos figura el *Código para el fomento de la autorregulación sobre contenidos televisivos e infancia*.

Nuestra credibilidad y prestigio constituyen un valioso activo que día a día ponemos al servicio de la sociedad, pero no es la única razón por la que millones de lectores, oyentes y espectadores eligen los medios de PRISA como fuente de información. Desde sus inicios, PRISA ejerce un "liderazgo de opinión responsable", trabajando como "guardianes de la sociedad", defendiendo la democracia pluralista y denunciando y sensibilizando sobre los problemas que preocupan a la ciudadanía. Asimismo, nuestros medios se han convertido en altavoces de campañas solidarias y de defensa de los Derechos Humanos, tanto a través de coberturas especiales, como con la cesión de espacios publicitarios para ONG y fundaciones.

Comprometidos con la educación

Las actividades de PRISA abarcan un amplio abanico de productos y servicios educativos que ayudan al desarrollo de individuos, profesores y empresas, desde la educación escolar hasta la formación ejecutiva.

Como principal grupo editorial y educativo en lengua española y portuguesa en el mundo, PRISA, a través de

la marca Santillana, asume su liderazgo con responsabilidad, pues entendemos que la educación es un instrumento clave para el desarrollo social, político y económico de las sociedades en las que estamos presentes. Por ello, además de nuestro compromiso con la calidad, la innovación y el servicio, contribuimos desde hace décadas a mejorar las prácticas educativas e incentivar el debate público sobre el futuro de los sistemas educativos en España y América.

PRISA también ha asumido como propia la tarea de dar un impulso a la difusión internacional de la lengua española, así como la promoción de la cultura en español.

Entretenimiento responsable

Cada día, más de 52 millones de personas en Europa y América Latina eligen nuestras cadenas de televisión, leen nuestros libros y sintonizan nuestras radios para acompañar sus momentos de ocio y entretenimiento.

Conscientes de la influencia que ejercen nuestros contenidos en niños, adolescentes y adultos, PRISA se rige bajo los criterios de integridad, calidad y adaptación de sus mensajes.

Nuestros medios están suscritos al *Código para el fomento de la autorregulación sobre contenidos televisivos e infancia*. Asimismo, la compañía respalda la aplicación del *Convenio de autorregulación de la publicidad en televisión*.

Hemos demostrado que la sensibilización con respecto a problemas sociales y medioambientales, puede ir de la mano del entretenimiento a través de programas que educan e informan, pero también entretienen.

Por su parte, nuestras cadenas musicales evitan en sus contenidos menciones expresas sobre temas que puedan herir sensibilidades o ser discriminatorios, con un especial cuidado en el horario infantil.

Por otro lado, los medios de PRISA han abierto espacios a la reafirmación de su compromiso con la solidaridad, como es el caso del Concierto de los *Premios 40 Principales Solidarios*, cuyos beneficios fueron destinados, como cada año desde su fundación a una iniciativa solidaria.

En 2011 toda la recaudación de las entradas de la multitudinaria gala de entrega de los Premios Principales fue para la ONG Emergencia en el Cuerno de África.

Gestión responsable en la cadena de valor

Dar garantías a nuestros grupos de interés respecto a las obligaciones derivadas del desarrollo de nuestro negocio, es una parte relevante de nuestra responsabilidad como organización.

Las relaciones con nuestros proveedores son claves en nuestro ejercicio de responsabilidad.

Por ello, nuestra *Guía de relación con proveedores* evalúa no sólo factores económicos, de calidad de producto, servicios, y cobertura geográfica, sino también su integridad y el cumplimiento de sus obligaciones en todos los ámbitos, especialmente en materia fiscal, laboral, Derechos Humanos y de protección ambiental.

Nuestro compromiso con el desarrollo sostenible nos ha permitido avanzar en materia de gestión ambiental en todas nuestras sociedades, a nivel mundial. El papel y el cartón, en diferentes formatos, es el consumo principal del Grupo en términos de impactos potenciales. Por ello, llevamos a cabo una gestión integral de esta materia prima, realizando controles en todo el ciclo de vida del papel: línea de producción/transformación y en la recuperación del recorte de papel o invendido generado.

Nuestro compromiso

El compromiso con la sociedad

PRISA está adherida al **Pacto Mundial de Naciones Unidas** desde 2008. Con esta iniciativa, la compañía pone de manifiesto su compromiso con el respeto y la defensa, tanto en sus operaciones como en su estrategia, de los diez principios de conducta y acción en materia de Derechos Humanos, trabajo, medioambiente y lucha contra la corrupción. En 2010, la Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas felicitó a PRISA por su **Informe de Progreso**, ante la calidad de la información adjuntada, la organización del documento y las iniciativas llevadas a cabo por la compañía y sus distintas unidades

de negocio para integrar la RSE en la gestión del Grupo. En 2011, hemos continuado con este compromiso y confiamos en mantener su positiva valoración.

El compromiso de PRISA con la sostenibilidad es ya reconocido por los inversores, lo que se pone de manifiesto al ver que la compañía forma parte del **FTSE4Good Ibex** desde su creación en 2008. Este estándar valora el compromiso de 30 empresas españolas en materia de Responsabilidad Social y Sostenibilidad. Este año, el índice bursátil ha renovado a PRISA como miembro por cumplir un año más con los criterios de responsabilidad corporativa, derechos humanos, cuidado del medioambiente, compromiso social y lucha contra la corrupción que se evalúan en este indicador.

Principales logros

Proyecto toyoutome

La iniciativa más destacada de 2011 ha sido la extensión del proyecto **somosPRISA**, como concepto marco que englobaba una serie de iniciativas de comunicación interna, para integrar a todas las unidades de negocio y fomentar la cultura empresarial y el sentimiento de pertenencia, en un nuevo proyecto de gran calado que cambiará por completo la manera de trabajar en PRISA. El nuevo diseño de organización que está impulsando el Grupo requiere un nivel de coordinación y comunicación que sólo es posible gracias al proyecto **toyoutome**, nuestra manera de entender la comunicación interna vehiculado desde varios elementos de comunicación: una plataforma global de comunicación, un blog de tendencias digitales y un *tweet* diario, una red social interna, un club de ventajas y beneficios para los empleados, un campus propio de formación, un portal de ofertas de trabajo interno, entre otras muchas aplicaciones son parte de esta nueva manera de entender PRISA.

La primera fase, terminada en 2011 consistió en el lanzamiento de la nueva intranet o plataforma global, que inició su actividad en diciembre de 2011. La Dirección de Comunicación de PRISA ha logrado incorporar en esta intranet corporativa a todas las unidades de negocio y empresas del Grupo, para convertirla en la plataforma madre que alberga todos los espacios internos existentes, convirtiéndose en el principal canal de comunicación interna de la Compañía.



FTSE4Good

Aunque durante el primer semestre de 2012 aún estaremos mejorando el rendimiento y funcionalidades generales de toyoutome, por primera vez el Grupo cuenta con un entorno colaborativo global de trabajo que actúa como canal de comunicación e interacción, y como herramienta de colaboración en un espacio más cercano y personal.

Desde el Centro Corporativo se ha creado un equipo de trabajo compuesto por los responsables de la gestión de las intranets de cada una de las empresas del Grupo, junto con los departamentos transversales de RR. HH., TIC y Change Management, con el objetivo de trabajar conjuntamente para detectar permanentemente sinergias y explotar oportunidades de colaboración en materia de comunicación interna. Todo ello, coordinado con el equipo de directores de Comunicación de las unidades de PRISA.

Auditoría interna de RSE

Seguimos avanzando en los planes de acción derivados de nuestros análisis y seguimiento permanentes. En este sentido, en 2011 PRISA continúa impulsando importantes iniciativas de calado en los tres ámbitos generales de actuación en materia de RSE: social, económico y medioambiental.

La mayor parte de estas actuaciones se detallan en los siguientes capítulos del Informe Anual, pero a nivel global destaca notablemente la mayor campaña de movilización social del mundo: *La hora del Planeta*, en la que PRISA es *media partner* desde 2009.

Campaña global de sensibilización contra el cambio climático

PRISA puso en marcha un gran operativo para apoyar la campaña global de sensibilización contra el cambio

climático de la organización internacional WWF (antigua Adena) denominada *La hora del Planeta*, el 26 de marzo, involucrando a todas las empresas del Grupo en todos los países en los que la compañía opera. Se trata del mayor evento de participación ciudadana a nivel mundial que PRISA, con un enfoque muy personal, sigue apoyando cada año en el convencimiento de que tiene un papel importante en la sensibilización de este tipo de cuestiones como agente significativo de la industria de la cultura y la información en español y portugués.

En 2011 esta campaña consiguió movilizar más de 135 países (10 más que en 2010) y más de 5.000 ciudades en todo el mundo para demostrar que se puede actuar de manera coordinada para demandar a los gobiernos que actúen contra el cambio climático.

La campaña de sensibilización se realizó durante todo el mes de marzo, mediante una cuenta atrás a través de todas las emisoras de PRISA Radio, los programas de Canal+, las páginas de *El País* y *Cinco Días*, los medios online del Grupo y los usuarios de Santillana, contribuyendo a lanzar el mensaje de que aún estamos a tiempo para actuar contra el cambio climático.

PRISA también involucró a sus empleados a través de iniciativas internas, y se creó un *site* propio en la web corporativa bajo el *claim*: **PRISA contra el cambio climático** con el propósito de abarcar otras iniciativas en este campo.

Al día siguiente de la convocatoria (27 de marzo), *El País* agradeció la adhesión a la campaña a todos sus lectores en nombre de PRISA.

La valoración económica a través de cobertura redaccional y cesión de espacios publicitarios casi alcanzó los once millones de euros en todos los medios de comunicación del Grupo.

Comunicación responsable

Durante el pasado ejercicio se han producido avances en el plan de gestión de indicadores y comunicación responsable que nos han definido el camino para seguir avanzando en este terreno.

Las más destacadas son las siguientes:

a. Nueva gestión de la comunicación: En 2011 la dirección de Comunicación de PRISA ha emprendido una serie de cambios y modernizaciones en la gestión de la comunicación del Grupo, orientados estratégicamente a través de la tecnología avanzada para consolidar PRISA como compañía enfocada al consumidor y a potenciar su expansión en los mercados internacionales, especialmente en EE. UU., Brasil y México

Este proyecto compartido y común, liderado por la dirección de Comunicación Corporativa a través del nuevo equipo de directores de Comunicación de todas las unidades de negocio al más alto nivel, tiene especial interés en impulsar la consecución del compromiso de PRISA como grupo empresarial socialmente responsable, en la integración de sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus grupos de interés, las preocupaciones sociales y medioambientales.

b. Establecer canales de comunicación sobre la responsabilidad social, internos y externos:

La web corporativa www.prisa.com contiene un área específica sobre Responsabilidad Social que se actualiza permanentemente con toda la información referente a nuestra actividad en el área. Asimismo, desde la Dirección de Comunicación e Imagen Corporativa se realiza una labor de comunicación a los medios sobre las iniciativas llevadas a cabo y los empleados reciben información a través de la intranet [toyoutome](http://toyoutome.com).



También participan en los foros y mesas de trabajo más relevantes sobre RSE, como por ejemplo los que organiza la Fundación Carolina, Media Responsable o Naciones Unidas.

- c. Dar a conocer a toda la organización la apuesta de PRISA por la sostenibilidad y lograr su implicación completa:** La propia elaboración de la Memoria Anual implica una labor de sensibilización sobre la RSE y Sostenibilidad a nivel interno, que observamos cómo de año en año va calando entre nuestros interlocutores. Asimismo, la campaña de apoyo a WWF *La hora del Planeta* también marcó un hito importante en la sensibilización y explotación de sinergias entre empresas y modos de organización a nivel global. Las unidades acogieron con entusiasmo esta iniciativa que ha sentado las bases de trabajo para futuros proyectos similares.

En diciembre de 2011, se han acordado las bases de formulación de una política única y global de PRISA en materia de RSE que, en 2012, vivirá un profundo desarrollo en tres áreas de actuación:

- **Creación y distribución de contenidos.** Impulsando aún más, y de manera coordinada, desde nuestros productos, los temas que interesan a la sociedad.
- **Gestión responsable.** Apostando por desarrollos muy ambiciosos en los ámbitos de la gestión del talento, la innovación, las TIC, etc.
- **Acción social.** Con multitud de iniciativas de gran calado en el marco de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, el mecenazgo, el voluntariado, etc.

Transparencia

En 2011 PRISA ha aprobado un **Código de conducta** para el entorno 2.0 de alcance global y común a todos los empleados de las unidades de negocio y compañías del Grupo, que establece unas pautas básicas para el buen uso de las herramientas web y un protocolo de actuación para situaciones de crisis. Estos principios ayudarán a trasladar los valores de la compañía, tanto a nivel personal como profesional, en todo el entorno 2.0 de acuerdo a las propias características del mismo.

PRISA dispone de una estrategia específica para velar por la privacidad de sus lectores y usuarios. Cada uno de nuestros servicios y productos han sido diseñados conforme a la legalidad vigente y las mejores prácticas para ofrecer la máxima protección. Entre las medidas adoptadas destacan las políticas de privacidad transparentes, un recabo y tratamiento de datos acorde con la legislación en curso, la utilización de los datos personales de los usuarios para fines estrictamente relacionados con los servicios a los que se suscriben y herramientas de control de los datos que PRISA trata en todo momento. *El Chief Privacy Officer* es la figura encargada de cumplir esta misión en las unidades de negocio.

La privacidad de los datos obtenidos de nuestros clientes es de máxima prioridad para el Grupo. El usuario tiene un control total sobre ellos. No se comparten con terceros, salvo consentimiento expreso, y en todo momento tiene la posibilidad de modificarlos, así como de darse de baja.

Estructura y Buen Gobierno Corporativo

Consejo de Administración

Presidente

Ignacio Polanco Moreno

Presidente de la Comisión Ejecutiva y Consejero delegado (CEO)

Juan Luis Cebrián Echarri

Consejero delegado adjunto y Director general financiero (CFO)

Fernando Abril-Martorell

Vocales

Juan Arena de la Mora

Nicolas Berggruen

Matías Cortés Domínguez

Martin Franklin

Diego Hidalgo Schnur

Gregorio Marañón y Bertrán de Lis

Alain Minc

Agnès Noguera Borel

Borja Pérez Arauna

Manuel Polanco Moreno

Emmanuel Roman

Harry E. Sloan

Ernesto Zedillo Ponce de León

Secretario no consejero

Íñigo Dago Elorza

Vicesecretario no consejero

Carlos Ulecia Palacios

Comisión Ejecutiva del Consejo de Administración

Presidente

Juan Luis Cebrián Echarri

Vocales

Fernando Abril-Martorell

Matías Cortés Domínguez

Martin Franklin

Gregorio Marañón y Bertrán de Lis

Alain Minc

Manuel Polanco Moreno

Emmanuel Roman

Secretario no consejero

Íñigo Dago Elorza

Comité de Auditoría

Presidente

Juan Arena de la Mora

Vocales

Agnès Noguera Borel

Alain Minc

Emmanuel Roman

Secretario no consejero

Íñigo Dago Elorza

Comité de Gobierno Corporativo

Presidente

Ernesto Zedillo Ponce de León

Vocales

Matías Cortés Domínguez

Gregorio Marañón y Bertrán de Lis

Agnès Noguera Borel

Secretario no consejero

Íñigo Dago Elorza

Comité de Nombramientos y Retribuciones

Presidente

Gregorio Marañón y Bertrán de Lis

Vocales

Diego Hidalgo Schnur

Borja Pérez Arauna

Harry E. Sloan

Secretario no consejero

Íñigo Dago Elorza

Políticas formales de Buen Gobierno

La administración eficiente y la información puntual son los objetivos principales del Gobierno Corporativo de PRISA, que responde así a las necesidades de inversores y analistas, además de a las exigencias legales de transparencia en los mercados regulados. El Grupo posee una estructura y unas reglas de gobierno profesionales, con experiencia y eficacia probadas, y desarrolla una política de comunicación corporativa que facilita a los agentes del mercado las condiciones para realizar sus análisis y adoptar decisiones de inversión.

En julio 2001 la compañía constituyó una Comisión de Auditoría y Cumplimiento y una Comisión de Retribuciones y Nombramientos. Posteriormente, en enero de 2007, y con la intención de reforzar las funciones de Gobierno Corporativo, el Consejo modificó el Reglamento del Consejo de Administración para que las competencias en materia de normativa interna y cumplimiento, que hasta ese momento correspondían al Comité de Auditoría, fueran asumidas por un Comité de Gobierno Corporativo, Nombramientos y Retribuciones.

El 24 de junio de 2011 el Consejo de Administración propuso a la Junta General de Accionistas, que lo aprobó, modificar los Estatutos Sociales para fortalecer el sistema de Gobierno Corporativo de la compañía, mediante el desdoblamiento del Comité de Gobierno Corporativo, Nombramientos y Retribuciones de la Sociedad, en dos Comités distintos: uno de Gobierno Corporativo, dedicado exclusivamente a las funciones de Gobierno Corporativo y otro de Nombramientos y Retribuciones, que conservó las materias relativas a los nombramientos y retribuciones de los consejeros y directivos. El Consejo de Administración celebrado a continuación de dicha junta modificó el Reglamento del Consejo de la Sociedad para su adaptación a las modificaciones estatutarias realizadas.

Reglas internas de la compañía

La compañía se rige por lo dispuesto en sus Estatutos Sociales así como por los siguientes reglamentos:

- *Reglamento de la Junta General de Accionistas*
Regula los principales aspectos relacionados con la

convocatoria y desarrollo de las Juntas Generales de Accionistas de la compañía y dispone que "la Junta General es el órgano soberano supremo de la soberanía social y sus acuerdos son obligatorios para todos los accionistas".

- *Reglamento del Consejo de Administración*
Tiene por objeto determinar los principios de actuación del Consejo de Administración, las reglas básicas de su organización y funcionamiento y las normas de conducta de sus miembros.

- *Reglamento Interno de Conducta en Materias Relativas a los Mercados de Valores*
Establece las pautas de conducta que deben seguirse en las actuaciones relacionadas con los mercados de valores. Contiene reglas para la transmisión al mercado de manera inmediata y veraz, de la información relevante de la compañía, para evitar la utilización indebida de información privilegiada y para resolver los posibles conflictos de interés.

Este reglamento interno de conducta resulta de aplicación para los miembros del Consejo de Administración y miembros de la alta dirección así como para los directores del centro corporativo y otros directivos y empleados del Grupo que, por tener acceso a información privilegiada, así se determinen.

Desde la Secretaría General del Grupo se realiza un seguimiento del cumplimiento de las normas de conducta establecidas en este Reglamento.

- *Código de Conducta*
El Código de Conducta es de general aplicación a todos los empleados del grupo PRISA y ha sido aprobado en el ejercicio 2011 por el Consejo de Administración, a propuesta del Comité de Gobierno Corporativo.

Recomendaciones en materia de Gobierno Corporativo

Dentro del Informe Anual de Gobierno Corporativo (IAGC), la compañía informa del grado de cumplimiento de las recomendaciones en materia de Gobierno Corporativo. Desde el informe correspondiente al ejercicio 2007, la compañía ha tomado como referencia las

recomendaciones contenidas en el Código Unificado de Buen Gobierno, aprobado por la Comisión Nacional del Mercado de Valores en mayo de 2006.

Asimismo, puesto que las acciones ordinarias y convertibles de la compañía cotizan como American Depositary Shares (ADS), en la New York Stock Exchange (NYSE), ésta tiene obligaciones legales de información frente al mercado estadounidense. Concretamente, PRISA es considerada como un *foreign private issuer* bajo las normas de la Securities and Exchange Commission (SEC), entidad reguladora de los mercados de valores en los EE. UU., y está sujeta a determinadas obligaciones de información y de gobierno corporativo de acuerdo con la legislación americana aplicable a sociedades que cotizan en aquel mercado (Securities Exchange Act of 1934, y Sarbanes-Oxley Act of 2002) y de las normas de gobierno corporativo de la NYSE.

Criterios que presiden la actuación del Consejo de Administración

Según dispone el Reglamento del Consejo, los criterios que han de presidir en todo momento la actuación del Consejo de Administración son: el cumplimiento del objeto social, la defensa de la viabilidad de la empresa a largo plazo y el desarrollo de su valor real, salvaguardando la identidad, así como los principios profesionales y deontológicos de las editoriales y de los medios de comunicación del Grupo.

Cultura de responsabilidad social corporativa en los órganos de gobierno de la empresa

Política de Responsabilidad Social Corporativa

La dirección de cada una de las unidades de negocio (PRISA Noticias, PRISA Radio, PRISA TV y Santillana) adopta todas las medidas necesarias con la finalidad de asegurar la comunicación fluida con la pluralidad de intereses y sensibilidades sociales. Los medios de comunicación del Grupo tienen permanente abiertos distintos canales a tal fin.

Distintos miembros de los órganos de administración y dirección de la compañía ostentan funciones ejecutivas,

con implicación directa e inmediata en los medios de comunicación del Grupo. Esto les sitúa en una posición de permanente interlocución con todos los grupos de interés.

La Sociedad, durante los últimos años, ha venido informando sobre su sistema de responsabilidad social corporativa. Cada año esta información ha sido mayor en su alcance y contenido para una mejor y más completa información pública sobre la materia.

Desde el año 2008 el Informe de Responsabilidad Social Corporativa es aprobado por el Consejo de Administración de la compañía.

Asimismo, entre las modificaciones realizadas en el Reglamento del Consejo de Administración durante 2011, se ha dispuesto como una de las facultades del nuevo Comité de Gobierno Corporativo, la de "conocer, impulsar, orientar y supervisar la actuación de la Sociedad en materia de responsabilidad social corporativa y sostenibilidad y de reputación corporativa e informar sobre la misma al Consejo de Administración y a la Comisión Delegada, según corresponda".

Nombramientos y ceses

Procedimiento específico para regular el nombramiento de los cargos directivos de la empresa

Los Directivos de la empresa son nombrados por el consejero delegado, que tiene delegadas todas las facultades y competencias del Consejo legalmente susceptibles de delegación (artículo 11 del *Reglamento del Consejo de Administración*). El Comité de Nombramientos y Retribuciones informa de los nombramientos y ceses de altos directivos (art. 25 del *Reglamento del Consejo*).

Procedimientos formales para el nombramiento, reelección, evaluación y remoción de los consejeros

Los Estatutos Sociales de PRISA prevén que el Consejo de Administración esté compuesto por un mínimo de 3 y un máximo de 17 consejeros, correspondiendo a la Junta su nombramiento y la determinación de su número.

Actualmente, el Consejo de Administración está integrado por 16 consejeros: 3 consejeros ejecutivos, 6 consejeros dominicales, 6 consejeros independientes y otro consejero externo.

Los consejeros de la compañía cuentan con distintos perfiles académicos y una destacada trayectoria profesional. Los principales datos de su currículum se encuentran disponibles en la web corporativa (www.prisa.com).

El Consejo de Administración cuenta con un presidente (D. Ignacio Polanco Moreno), un consejero delegado (D. Juan Luis Cebrián Echarri), un consejero delegado adjunto (D. Fernando Abril-Martorell) y un Secretario- no consejero (D. Iñigo Dago Elorza). El presidente, el consejero delegado y el consejero delegado adjunto tienen delegadas todas las facultades del Consejo de Administración, salvo las indelegables por Ley.

Comisión Delegada y Comités del Consejo de Administración

El Consejo de Administración de PRISA ha constituido:

- Una Comisión Delegada.
- Un Comité de Auditoría.
- Un Comité de Gobierno Corporativo.
- Un Comité de Nombramientos y Retribuciones.

En el ejercicio 2011 la compañía, con la intención de reforzar aún más su sistema de Gobierno Corporativo, procedió al desdoblamiento del entonces Comité de Gobierno Corporativo, Nombramientos y Retribuciones en dos comités distintos: uno de Gobierno Corporativo, dedicado exclusivamente a las funciones de gobierno corporativo y otro de Nombramientos y Retribuciones, que asumió las competencias relativas a los nombramientos y a las retribuciones de los consejeros y miembros del equipo directivo.

De la composición y competencias de la Comisión Delegada y de dichos comités, así como del número de reuniones mantenidas a lo largo del ejercicio 2011, se informa detalladamente en el IAGC.

Asimismo, el Comité de Auditoría, el Comité de Gobierno Corporativo y el Comité de Nombramientos y Retribuciones, han emitido sus respectivos informes en los que

se describen las funciones y actividades de los Comités en el ejercicio 2011.

Designación y cese de los consejeros

El capítulo VI del Reglamento del Consejo de Administración, contiene las siguientes reglas para la designación y cese de los consejeros:

- *Nombramiento de consejeros:* Los consejeros son designados por la Junta General o, con carácter provisional, por el Consejo de Administración de conformidad con las previsiones contenidas en la Ley de Sociedades de Capital y los Estatutos Sociales.

Las propuestas de nombramiento de consejeros que el Consejo de Administración someta a la consideración de la Junta General y los acuerdos de nombramiento que adopte dicho órgano en virtud de las facultades de cooptación que tiene legalmente atribuidas son respetuosos con lo dispuesto en el Reglamento del Consejo y estarán precedidos de la correspondiente propuesta o informe del Comité de Nombramientos y Retribuciones, o del Comité de Gobierno Corporativo, según sea el caso, el cual no tendrá carácter vinculante.

De acuerdo con el artículo 15 bis de los Estatutos Sociales, se requerirá el voto favorable del 75 por 100 de las acciones con derecho a voto presentes o representadas en la Junta General de Accionistas para la modificación del órgano de administración de la Sociedad y para el nombramiento de administrador por la Junta, excepto cuando la propuesta de nombramiento provenga del Consejo de Administración.

- *Designación de consejeros externos:* El Consejo de Administración y el Comité de Nombramientos y Retribuciones procurarán, dentro del ámbito de sus respectivas competencias, que la elección de los candidatos recaiga sobre personas de reconocida competencia y experiencia.

Corresponde al Comité de Gobierno Corporativo evaluar las competencias, conocimientos y experiencia necesarios en el Consejo, definir, en consecuencia, las funciones y aptitudes necesarias en los candidatos que deban cubrir cada vacante y evaluar el tiempo y dedicación precisos para que puedan desempeñar bien su cometido.



- *Reelección de consejeros:* Las propuestas de reelección de consejeros que el Consejo de Administración decida someter a la Junta General se sujetan a un proceso formal de elaboración, del que necesariamente forma parte un informe emitido por el Comité de Nombramientos y Retribuciones en el que se evaluará el desempeño y la dedicación al cargo de los consejeros propuestos durante el mandato precedente.
- *Duración del cargo:* Los consejeros ejercerán su cargo durante el plazo de cinco años, pudiendo ser reelegidos. La designación de consejeros por cooptación se somete a ratificación de la primera Junta General tras su nombramiento.

Los consejeros cesarán en el cargo cuando haya transcurrido el periodo para el que fueron nombrados, o cuando lo decida la Junta General en uso de las atribuciones que tiene conferidas legal o estatutariamente.

- *Cese de los consejeros:* Los consejeros cesarán en el cargo cuando haya transcurrido el periodo para el

que fueron nombrados o cuando lo decida la Junta General en uso de las atribuciones que tiene conferidas legal o estatutariamente.

Los consejeros deberán poner su cargo a disposición del Consejo de Administración y formalizar, si este lo considera conveniente, la correspondiente dimisión en los siguientes casos:

- a. Cuando se vean incurso en alguno de los supuestos de incompatibilidad o prohibición o causas de cese legalmente previstos.
- b. Cuando por causa de delito doloso se haya dictado contra ellos un auto de procesamiento firme en un proceso ordinario por delitos graves o una sentencia condenatoria en un proceso abreviado.
- c. Cuando resulten gravemente amonestados por el Consejo de Administración por haber infringido sus obligaciones como consejeros.

- d. Cuando desaparezcan las razones por las que fueron nombrados y, en particular, cuando un consejero independiente o un consejero dominical pierda su respectiva condición.
- e. Cuando, en el transcurso de un año, dejen de asistir a más de tres reuniones del Consejo de Administración, sin causa justificada.
- f. Cuando su permanencia en el Consejo por falta de idoneidad, en los términos que se describen en el artículo 31.5 del Reglamento del Consejo, pueda poner en riesgo de forma directa, indirecta o a través de las personas vinculadas con él, el ejercicio leal y diligente de sus funciones conforme al interés social. A su vez, el citado art. 31.5 dispone que en aquellos supuestos en los que la situación de conflicto de interés sea, o pueda esperarse razonablemente que sea, de tal naturaleza que constituya una situación de conflicto estructural y permanente entre el consejero (o una persona vinculada con él o, en el caso de un consejero dominical, el accionista o accionistas que propusieron o efectuaron su nombramiento o las personas relacionadas directa o indirectamente con los mismos) y la Sociedad o las sociedades integradas en su Grupo, se entenderá que el consejero carece, o ha dejado de tener, la idoneidad requerida para el ejercicio del cargo.

El Consejo de Administración no propondrá el cese de ningún consejero independiente antes del cumplimiento del periodo estatutario para el que hubiera sido nombrado, salvo cuando concurra justa causa, apreciada por el Consejo previo informe del Comité de Gobierno Corporativo. En particular, se entenderá que existe justa causa cuando el consejero hubiera incumplido los deberes inherentes a su cargo.

Los miembros de los Comités cesarán cuando lo hagan en su condición de consejero.

- *Objetividad y secreto de las votaciones:* Los consejeros afectados por propuestas de reelección o cese se ausentarán durante las deliberaciones y votaciones que traten de ellas.

Todas las votaciones del Consejo de Administración que versen sobre el nombramiento, reelección o cese de consejeros serán secretas si así lo solicita cualquiera de sus miembros y sin perjuicio del derecho de todo consejero a dejar constancia en acta del sentido de su voto.

Evaluación del funcionamiento y composición del Consejo de Administración

La evaluación periódica del funcionamiento y composición del Consejo de Administración así como del desempeño de sus funciones por el presidente del Consejo y por el primer ejecutivo de la compañía es aprobada por el Consejo de Administración, previo informe del Comité de Gobierno Corporativo (artículos 5.3.b.x) y 26 del Reglamento del Consejo de Administración).

Información

El IAGC de la compañía proporciona información detallada acerca de la participación accionarial de sus consejeros en el capital social de la Sociedad, sus relaciones con titulares de participaciones significativas, los cargos que ostentan en las sociedades del grupo PRISA y en otras sociedades cotizadas, sus poderes, así como los cargos y participaciones que ostentan en otras sociedades con el mismo, análogo o complementario género de actividad del que constituya el objeto social, tanto de la Sociedad como de su Grupo. Asimismo, el IAGC proporciona información acerca de la retribución global de los consejeros, de las cláusulas de garantía o blindaje de las que son beneficiarios y de las operaciones vinculadas de las éstos son parte.

Transparencia

Política de retribuciones

El Consejo de Administración y el Comité de Nombramientos y Retribuciones aprueban la política retributiva anual del Consejo de Administración y del equipo directivo.

Hasta el ejercicio 2011 esta política se ha venido sometiendo a la aprobación de la Junta General de Accionistas, como parte integrante del Informe de Gestión que acompaña a las cuentas anuales.

Con la entrada en vigor de la Ley de Economía Sostenible, que introduce un artículo 61 ter en la Ley del Mercado de Valores regulando el Informe de Política de Retribuciones, la compañía, en cumplimiento de dicha norma, ha elaborado el informe de política de retribuciones para el ejercicio 2012 que recogerá el detalle de las retribuciones individuales de los consejeros en el ejercicio anterior y que será sometido a votación, con carácter consultivo y como punto separado del orden del día, en la próxima junta general ordinaria de accionistas.

El Informe Anual de Gobierno Corporativo proporciona información acerca de la retribución global de los consejeros y del equipo directivo. Asimismo, la Sociedad cumple con lo dispuesto en el artículo 260 de la Ley de Sociedades de Capital que establece que la memoria ha de informar del importe de las retribuciones de los consejeros de forma global por concepto retributivo.

Transparencia de la información. Suministro de información relevante a los mercados

La compañía pone en conocimiento de los mercados, a través de la CNMV y de la SEC, toda la información relevante, inmediatamente y con carácter previo a su difusión por cualquier otro medio. Esta información también se difunde a través de la página web de PRISA.

Asimismo, la información financiera trimestral, semestral y anual se pone a disposición de los mercados puntualmente, una vez revisada por el Comité de Auditoría y aprobada por el Consejo de Administración.

Web corporativa

La web corporativa www.prisa.com publica toda la información que la compañía pone a disposición de los accionistas y del público en general. Constituye una herramienta clave para reforzar la comunicación del Grupo con los agentes del mercado y stakeholders de PRISA.

La web corporativa proporciona una amplia información sobre las áreas de actividad y la presencia geográfica

del Grupo y sobre los proyectos de acción social y cultural que se llevan a cabo. También se publican las notas de prensa relativas al Grupo.

Además, contiene una sección especialmente dedicada para los accionistas e inversores. En esta sección se publica la información financiera de la compañía y las presentaciones a analistas, se informa sobre la evolución de la cotización de la acción, así como del pago de los dividendos. Asimismo, se publica la información relevante comunicada a la CNMV y a la SEC, se facilitan las normas estatutarias y reglamentarias de la compañía, se proporciona información sobre el Consejo de Administración, la Comisión Delegada, el Comité de Auditoría, el Comité de Gobierno Corporativo y el Comité de Nombramientos y Retribuciones, se facilitan datos relacionados con el desarrollo de las Juntas de Accionistas y, en general, se publican cuantos informes emite la compañía en materia de Gobierno Corporativo.

Departamento de Relación con Inversores

La Oficina de Relación con Inversores mantiene una comunicación fluida y transparente con toda la comunidad inversora, satisfaciendo sus demandas de información sobre las actividades de la compañía y la estrategia de sus negocios.

Además, este departamento elabora la información trimestral pública periódica que se difunde en el mercado, organiza viajes para visitar a inversores en las principales plazas financieras (Londres, Nueva York, París y Milán, entre otras) y asiste a conferencias organizadas por los bancos de inversión. En el ejercicio 2011, visitó a más de 150 inversores institucionales, asistió a 12 conferencias, realizó cinco *roadshows* y recibió a distintos grupos de inversores en sus oficinas.

El departamento de Relación con Inversores mantiene una relación permanente con los analistas que cubren la acción de PRISA, con objeto de poder explicarles detalladamente cualquier información pública relacionada con el Grupo que pueda tener carácter significativo.

En cumplimiento de lo dispuesto en el Reglamento del Consejo de Administración, se han establecido mecanismos de información regular, no privilegiados, a los

inversores institucionales de la compañía, mediante la remisión a la CNMV de informes y presentaciones; la difusión, a través de la página web corporativa, de información de interés para dichos inversores; la realización de *conference calls* con inversores y analistas con la finalidad de dar una explicación más exhaustiva sobre los resultados trimestrales, o la organización de reuniones con las fuerzas de ventas de los distintos bancos para explicar algún evento puntual.

Desde el departamento, se continúa intentando incrementar el colectivo de expertos que hacen un seguimiento del valor, que en este momento es de 18 analistas. El objetivo de esta estrategia es conseguir una cobertura aún más exhaustiva del valor, que redundaría en un claro beneficio para los inversores que han depositado su confianza en PRISA.

Departamento de Atención al Accionista

Dependiente de la Secretaría General, este departamento canaliza el contacto con los accionistas particulares, atendiendo sus consultas y requerimientos de información ya sea personalmente en el domicilio social, mediante atención telefónica, o a través de fax, correo postal o electrónico. Asimismo, se atienden requerimientos de información del público en general, sobre distintas cuestiones relacionadas con la compañía.

Participación

Restricciones legales y/o estatutarias al ejercicio de los derechos de voto, así como las restricciones legales de adquisición o transmisión de participaciones en el capital social

No existen restricciones a los derechos de voto correspondientes a las acciones ordinarias de la Clase A. Las acciones convertibles de la Clase B no tienen derechos de voto, de acuerdo con lo dispuesto en la Ley y en los artículos 6 y 8 de los Estatutos Sociales.

No existen restricciones especiales para la adquisición o transmisión de acciones. Se aplica el régimen legal de las acciones representadas por medio de anotaciones en cuenta.

Control de riesgos

Política de riesgos de PRISA

PRISA cuenta con una estructura de organización y unos procesos de gestión diseñados para hacer frente a los distintos riesgos inherentes al desarrollo de sus actividades. El análisis y control del riesgo se enmarca dentro del proceso de gestión del Grupo y, como tal, involucra a todos los miembros de la organización, en un entorno de supervisión, que se complementa con acciones preventivas encaminadas a asegurar la consecución de los objetivos del Grupo.

El Grupo realiza un seguimiento continuado de los riesgos más significativos que pudieran afectar a las principales unidades de negocio. Para ello, dispone de un Mapa de Riesgos, como herramienta de representación gráfica de los riesgos inherentes al Grupo, que es utilizada para identificar y valorar los riesgos que afectan al desarrollo de las actividades de las distintas unidades de negocio que componen el Grupo. Los parámetros que se evalúan en cada riesgo para definir su ubicación en el Mapa de Riesgos son el impacto y la probabilidad de ocurrencia del mismo. La identificación de estos riesgos y de los procesos operativos en los que se gestionan cada uno de los riesgos considerados, es realizada por la Dirección de Auditoría Interna del Grupo, quien informa periódicamente de los resultados de su trabajo al Comité de Auditoría. Las conclusiones del Mapa de Riesgos por unidad de negocio son contrastadas y revisadas con las direcciones respectivas de los negocios.

Los principales riesgos considerados en el marco de la gestión de riesgos del Grupo se clasifican en las siguientes categorías:

- a. Riesgos estratégicos.
- b. Riesgos de los procesos de negocio.
- c. Riesgos relativos a la gestión financiera.
- d. Riesgos derivados de la fiabilidad de la información financiera.
- e. Riesgos de los sistemas de información, infraestructuras y tecnología.

Sistemas de control establecidos para evaluar, mitigar o reducir los principales riesgos de la sociedad y su grupo

Control de los riesgos estratégicos

La gestión ordinaria del Grupo corresponde al consejero delegado, sin perjuicio de la función general de supervisión del Consejo de Administración y de su Comisión Delegada, que tiene delegadas todas las facultades del mismo legalmente susceptibles de delegación.

La Dirección del Grupo, bajo la autoridad del consejero delegado, elabora la planificación estratégica del Grupo, definiendo los objetivos a lograr por cada una de las áreas de negocio y las líneas de desarrollo y tasas de crecimiento en función de la situación de los mercados, tanto nacional como internacional, considerando en la elaboración de dicha planificación unos niveles de riesgo adecuados a cada negocio y mercado. Las políticas y estrategias generales del Grupo se someten a la autorización previa del Consejo de Administración, y, en particular, el Plan Estratégico o de negocio, así como los objetivos de gestión y presupuestos anuales y la política de inversiones.

El cumplimiento del Plan Estratégico y de los Presupuestos se revisa periódicamente analizando su grado de ejecución, evaluando las desviaciones y proponiendo medidas correctoras. En este proceso se involucran los gestores de todas las unidades de negocio, así como los comités generales y funcionales que elevan sus informes a la alta dirección del Grupo.

Control de riesgos de los procesos de negocio

Para el desarrollo y control de los negocios, el Grupo cuenta con una organización descentralizada y especializada por unidades de negocio y con órganos de coordinación como el Comité de Dirección de Negocios, que realiza funciones de análisis y seguimiento tanto de la evolución de los negocios, como del entorno y de la problemática operativa de las unidades de negocio.

Los riesgos transaccionales de los negocios, riesgos operacionales, comerciales, legales, fiscales y de otro tipo, son controlados por sus respectivas organizaciones, contando con mecanismos de supervisión a nivel corporativo. Por ejemplo, la Dirección Fiscal del Grupo

que supervisa el cumplimiento de la normativa tributaria vigente en cada uno de los segmentos geográficos y de negocio en los que desarrolla su actividad, y gestiona el potencial riesgo derivado de la diferente interpretación de las normas que pudieran realizar las autoridades fiscales competentes en cada caso. Por otro lado, el riesgo inherente a los negocios de radio y televisión que, de forma general son actividades reguladas y prestadas en régimen de concesión administrativa temporal o licencia, es evaluado por las Direcciones Generales de las respectivas unidades de negocio y supervisado a nivel corporativo por la Secretaría General. Asimismo, los riesgos comerciales, que se relacionan con la publicidad y con la adecuación de la oferta de servicios y productos a los requerimientos de los clientes, son objeto de un seguimiento continuo por la Dirección Comercial del Grupo, y por un Comité especializado en la Publicidad. A este respecto, hay que destacar la menor dependencia de los ingresos del Grupo, en relación con otras empresas del sector, respecto del ciclo comercial de la publicidad debido al negocio editorial de Santillana y, sobre todo, al negocio audiovisual de la televisión de pago, que presentan flujos de carácter periódico y recurrente. En este sentido, la primera línea de actividad del Grupo la constituyen los ingresos por abonados de la plataforma de televisión digital, que representan en el ejercicio 2011 un 32,56 % de los ingresos de explotación del Grupo. Por otro lado, la coordinación de las distintas unidades de negocio para el estudio de oportunidades de negocio y coordinación de actuaciones conjuntas de las distintas unidades de negocio se realiza a través del Comité de Negocios Transversales.

Control de riesgos relativos a la gestión financiera

■ *Riesgo de financiación*

Las obligaciones financieras del Grupo se describen en la Nota 12 "Deuda financiera" de la memoria consolidada de PRISA del ejercicio 2011. Al 31 de diciembre de 2011 el endeudamiento bancario del Grupo ascendía a 3.400 millones de euros.

El nivel de endeudamiento del Grupo comporta determinadas obligaciones de pago, abono de intereses y amortización del principal de la deuda, así como, derivado de los contratos de financiación suscritos, el cumplimiento de unos determinados ratios financiero y ciertas limitaciones operativas.

Para atender al cumplimiento de las obligaciones financieras, durante el ejercicio 2011 el Grupo ha firmado un acuerdo marco de refinanciación con sus bancos acreedores que contempla determinadas modificaciones en los términos y condiciones de los principales contratos de financiación, entre otras, la extensión del préstamo sindicado hasta el 19 de marzo de 2014, y del préstamo puente hasta el 16 de enero de 2015. Ambos préstamos, en función del cumplimiento de ciertos hitos, se prorrogarían hasta el 19 de diciembre de 2014 y el 21 de septiembre de 2015 respectivamente. Estas actuaciones han reducido el apalancamiento financiero y han mejorado el fondo de maniobra del Grupo.

En cuanto a la gestión de las obligaciones financieras a corto plazo, ésta contempla el seguimiento detallado del calendario de vencimientos de la deuda financiera del Grupo y de los ratios financieros establecidos en los contratos de financiación, así como el mantenimiento de líneas de crédito y otras vías de financiación que permitan cubrir las necesidades previstas de tesorería tanto a corto como a medio y largo plazo. Para ello el Grupo dispone de un sistema de gestión de tesorería centralizado y de un Comité de Caja, Deuda y Capex, que realiza un seguimiento y control semanal de la tesorería del Grupo, así como de proyecciones de tesorería periódicas consolidadas que permiten optimizar los recursos disponibles para atender las necesidades financieras de cada uno de los negocios y el servicio financiero de la deuda.

- **Exposición al riesgo de tipo de interés**
El Grupo se encuentra expuesto a las variaciones del tipo de interés, al mantener toda su deuda con entidades financieras a interés variable. En este sentido el Grupo formaliza contratos de cobertura de riesgo de tipos de interés, básicamente a través de contratos con estructuras que limitan los tipos de interés máximos, en la medida en que haya líneas de crédito disponibles para ello.
- **Exposición al riesgo de tipo de cambio**
El Grupo está expuesto a las fluctuaciones en los tipos de cambio fundamentalmente por las inversiones financieras realizadas en participaciones en sociedades americanas, así como por los ingresos y

resultados procedentes de dichas inversiones. Durante el ejercicio 2011 los ingresos del área internacional y los procedentes de América Latina alcanzaron un 32,22 % y un 24,26 % respectivamente, de los ingresos consolidados del Grupo.

Del mismo modo, el Grupo mantiene una exposición al tipo de cambio por las variaciones potenciales que se puedan producir en las diferentes divisas en que mantiene deuda con entidades financieras y con los proveedores internacionales de contenidos de televisión por la adquisición de derechos audiovisuales. A 31 de diciembre de 2011 el peso de otras divisas, diferentes al euro, sobre el total de la deuda financiera del Grupo no es significativo.

En este contexto, con objeto de mitigar este riesgo, el Grupo sigue la práctica de formalizar, sobre la base de sus previsiones y presupuestos, contratos de cobertura de riesgo en la variación del tipo de cambio (seguros de cambio, "forwards" y opciones sobre divisas fundamentalmente).

- **Exposición al riesgo de precio del papel**
El Grupo está expuesto a la posibilidad de variación de sus resultados por la fluctuación del precio del papel, materia prima esencial de alguno de sus procesos productivos. El Grupo ha establecido un programa de cobertura estratégica con el que cubre, con un contrato a largo plazo, el precio de un porcentaje del volumen de papel que está previsto consumir en el plazo cubierto. En el ejercicio 2011 el peso de los consumos de papel sobre el total de compras y consumos del Grupo asciende a un 8,7 %.

Control de riesgos derivados de la fiabilidad de la información financiera

En el ejercicio 2011 el Grupo ha implantado un sistema de control interno sobre la información financiera que cumple con los requerimientos establecidos por la Ley Sarbanes-Oxley, de aplicación para el Grupo desde la cotización de las acciones de PRISA en el mercado de Nueva York.

Control de riesgos de los sistemas de información, infraestructuras y tecnología

La seguridad global del grupo PRISA se gestiona desde tres áreas principalmente, desde la Secretaría

General del Grupo en la protección de datos personales, desde la Dirección de Recursos Humanos en prevención de riesgos laborales y seguridad física y por último desde la Dirección de Sistemas de Información y Comunicaciones en seguridad de la información y continuidad de negocio. La gestión de la seguridad global, alineada con la internacionalización creciente del negocio, incluye el asesoramiento en materia de seguridad física y lógica y la adopción de medidas coordinadas para reforzar la protección de la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información y sus sistemas, así como la seguridad de los demás activos del Grupo —personas, procesos, instalaciones y sus contenidos—.

En cumplimiento de la Política de Seguridad Corporativa, desde el ejercicio 2008 el Grupo está desarrollando un Sistema de Gestión de Seguridad Corporativa (SGSC), que contempla controles en los siguientes ámbitos: políticas generales, política de seguridad, estructura organizativa de la seguridad, clasificación y control de activos, seguridad en el personal, seguridad física y del entorno, gestión de comunicaciones y operaciones, gestión de centros de control y seguridad externalizados, desarrollo y mantenimiento de sistemas, control de accesos, gestión de incidentes de seguridad, continuidad de negocio y cumplimiento.

A través de este sistema, el Grupo integra todos los ámbitos de la seguridad de sus distintas unidades de negocio, estableciendo normativa y controles de aplicación en todo el Grupo o específicos de los negocios.

De forma recurrente el Grupo realiza proyectos de seguridad de las comunicaciones, gestión de incidentes, auditoría de seguridad, plan de contingencia de TI, análisis de vulnerabilidades y sistema de alertas. Respecto a la seguridad física, se ha completado la centralización de la gestión de la seguridad de las distintas sedes, potenciando el Centro de Control Corporativo Integral, que coordina las actuaciones de los diversos centros de control del Grupo ante cualquier tipo de incidente de seguridad física y lógica. También se sigue avanzando en los estudios de optimización de recursos empleados en seguridad física tendentes a la reducción de costes y dedicados a mejoras tecnológicas.

Por otro lado, PRISA cuenta con un Observatorio Tecnológico con funciones prospectivas acerca de los riesgos y de las oportunidades de negocio que se plantean al Grupo como resultado de la evolución tecnológica.

Principales características de los sistemas internos de control y gestión de riesgos en relación con el proceso de emisión de la información financiera.

Durante el ejercicio 2011, PRISA ha implantado un sistema de control interno sobre la información financiera basado en el marco general establecido en el Informe COSO. La metodología aplicada en la implantación del modelo de control interno tiene por objeto cubrir los requerimientos establecidos por la sección 404 de la Ley Sarbanes-Oxley, de aplicación obligatoria para el Grupo desde la cotización de las acciones de PRISA en el mercado de Nueva York (New York Stock Exchange). De acuerdo con la Ley Sarbanes-Oxley, PRISA debe certificar por primera vez en el ejercicio 2011, el correcto funcionamiento de su sistema de control interno sobre la información financiera y adicionalmente los auditores externos del Grupo deben emitir su opinión sobre la efectividad del sistema de control establecido por el Grupo.

El sistema de control interno de la información financiera consta de cinco componentes relacionados entre sí: entorno de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y supervisión.

Entorno de control

Órganos y funciones responsables del sistema de control interno de la información financiera (SCIIIF)

El Consejo de Administración de PRISA tiene asignadas entre sus funciones, tal y como se establece en el artículo 5.3 del Reglamento del Consejo, la aprobación previa de la política de control y gestión de riesgos, así como el seguimiento periódico de los sistemas internos de información y control. Asimismo, de acuerdo con lo establecido en dicho artículo del Reglamento, la información financiera periódica que, por su condición de cotizada, PRISA deba hacer pública periódicamente, debe someterse a la aprobación previa del Consejo. En este sentido, el Consejo de Administración se apoya para el desarrollo de estas funciones en el Comité de Auditoría de PRISA. Entre las responsabilidades básicas

del Comité de Auditoría, definidas en el Reglamento del Consejo, se encuentra la supervisión de la eficacia de los sistemas de control interno de la Sociedad, y los sistemas de gestión de riesgos, así como el proceso de elaboración y presentación de la información financiera regulada, en concreto las cuentas anuales y los estados financieros trimestrales y semestrales que deba suministrar el Consejo a los mercados y a sus órganos de supervisión.

Aparte de las labores de supervisión del sistema de control interno de la información financiera (en adelante SCIF) que realizan tanto el Comité de Auditoría como el Consejo de Administración de PRISA, la efectiva implantación del modelo de control interno es responsabilidad del consejero delegado y el consejero delegado adjunto de PRISA, así como de los Consejeros Delegados y Directores Financieros de las Unidades de Negocio del Grupo que intervienen en la preparación de la información financiera que sirve de base para la elaboración de los estados financieros del Grupo.

Departamentos y/o mecanismos encargados del diseño y revisión de la estructura organizativa

La Dirección de Organización y Recursos Humanos, que depende del consejero delegado adjunto, es responsable del diseño, implantación, revisión y actualización permanente de la estructura organizativa del Grupo. Las Unidades de Negocio del Grupo disponen de una adecuada distribución y definición de tareas y funciones en las áreas financieras, que cuentan con descripciones de puestos de trabajo para funciones clave del área financiera, así como una definición clara de las líneas de responsabilidad y autoridad en las áreas intervinientes en el proceso de elaboración de la información financiera.

Por otro lado, la Dirección de Organización y Recursos Humanos coordina y realiza un seguimiento de los procedimientos internos de las sociedades del Grupo, y del grado de documentación, actualización y difusión de los mismos.

Código de conducta, órgano de aprobación, grado de difusión e instrucción, principios y valores

El Código de Conducta del grupo PRISA aprobado en el ejercicio 2011 por el Consejo de Administración, establece las pautas generales que deben regir la conducta de PRISA

y de todos los empleados del Grupo en el cumplimiento de sus funciones y en sus relaciones comerciales y profesionales, actuando de acuerdo con las leyes de cada país y respetando los principios éticos comúnmente reconocidos. El Código de Conducta se ha comunicado a todos los empleados y se encuentra asimismo disponible en la intranet global.

Los valores y principios básicos que deben guiar las actuaciones de los empleados del Grupo son integridad, honradez, rigor y dedicación en el ejercicio de su actividad, responsabilidad, compromiso y transparencia, pluralismo y respeto a todas las ideas, culturas y personas, creatividad e innovación en el desarrollo del negocio, gestión responsable, eficiente y sostenible, generadora de valor para el accionista y para el Grupo.

Las normas de conducta en relación con la información financiera tienen como objetivo la transparencia en la elaboración y divulgación de la información de contenido financiero, tanto en la comunicación interna dentro del Grupo, como en la externa, a accionistas, mercados y organismos reguladores. Asimismo, también se establecen normas de actuación encaminadas a que todas las operaciones se reflejen con claridad y precisión en los archivos y libros del Grupo.

Las solicitudes, incidencias y consultas que se plantean en relación con la interpretación y aplicación del Código de Conducta son gestionadas por las Direcciones de Recursos Humanos del Grupo, y en último término, la Secretaría General informa periódicamente al Comité de Gobierno Corporativo sobre el seguimiento y cumplimiento de las normas por parte de los empleados. El Comité de Gobierno Corporativo realizará un informe anual sobre la evaluación y el grado de cumplimiento del Código de Conducta, del que se dará traslado a los órganos de gobierno competentes de PRISA.

Canal de denuncias

PRISA dispone de un buzón de denuncias para la recepción, retención y tratamiento de las denuncias relativas a la contabilidad, los controles internos u otros temas de auditoría del Grupo. Se trata de un canal de comunicación confidencial y anónimo entre los empleados de grupo PRISA y el Comité de Auditoría. Adicionalmente, existe un buzón de denuncias confidencial para terceros vinculados al Grupo.

Las denuncias se canalizan a través de una dirección de correo electrónico habilitada al efecto y son recibidas por el presidente del Comité de Auditoría, que determina los recursos, métodos y procedimientos adecuados para la investigación de cada denuncia.

Evaluación de los riesgos de la información financiera

En la evaluación de riesgos de la información financiera PRISA aplica un enfoque de arriba hacia abajo (*top-down*) basado en los riesgos significativos del Grupo. Este enfoque comienza con la identificación de los epígrafes o cuentas significativas, que son aquellos en los que existe una posibilidad razonable de contener un error que, de manera individual o agregada con otros, tenga un impacto material en los estados financieros. Para determinar la importancia de una cuenta en los estados financieros consolidados, el Grupo PRISA considera tanto factores cuantitativos como cualitativos. La evaluación cuantitativa se basa en la materialidad de la cuenta, y se complementa con el análisis cualitativo que determina el riesgo asociado en función de las características de las transacciones, la naturaleza de la cuenta, la complejidad contable y de reporting, la probabilidad de generarse pasivos contingentes significativos como resultado de las transacciones asociadas a la cuenta y susceptibilidad de pérdidas por errores o fraude.

Con objeto de realizar una evaluación completa de riesgos, este análisis se realiza en cada Unidad de Negocio del Grupo, ya que éstas generan en último término la información financiera que sirve de base para elaborar los estados financieros consolidados de PRISA. El perfil de riesgo de cada Unidad de Negocio se determina en función de la contribución de la misma a los estados financieros consolidados, y de la valoración de sus riesgos específicos, para lo que se tiene en cuenta, entre otros factores, la naturaleza de sus actividades, la centralización o descentralización de las operaciones, sus riesgos específicos, la existencia de errores o incidencias significativas reportadas en ejercicios anteriores, los riesgos específicos de la industria o el entorno en que opera y la existencia de juicios o estimaciones significativas en los principios contables a aplicar.

Para cada una de las Unidades de Negocio consideradas significativas, se realiza la identificación de los epígrafes relevantes. Una vez identificadas las cuentas

y desgloses significativos a nivel consolidado y en cada Unidad de Negocio, se procede a identificar los procesos relevantes asociados a los mismos, así como los principales tipos de transacciones dentro de cada proceso. El objetivo es documentar cómo las principales transacciones de los procesos significativos son iniciadas, autorizadas, registradas, procesadas y reportadas.

Para cada cuenta contable significativa se analizan los controles que permiten cubrir las premisas que garantizan la fiabilidad de la información financiera, es decir, que las transacciones registradas han ocurrido y pertenecen a esa cuenta (existencia y ocurrencia), que las transacciones y activos se han registrado por el importe correcto (valoración/medición), que los activos, pasivos y transacciones del Grupo están correctamente desglosados, clasificados y descritos (presentación y desglose) y que no existen activos, pasivos, ni transacciones significativos no registrados (integridad).

Entre los procesos significativos se incluye la determinación del perímetro de consolidación del Grupo, que realiza mensualmente el departamento de Consolidación, enmarcado en la Dirección Financiera Corporativa.

El sistema de identificación y evaluación de riesgos del control interno de la información financiera ha sido formalmente documentado con esta estructura por primera vez en el ejercicio 2011, y se prevé su actualización al menos con carácter anual. El sistema es supervisado, tal y como se ha mencionado anteriormente, por la Comisión de Auditoría y, en última instancia, por el Consejo de Administración.

Actividades de control

El Grupo dispone de documentación descriptiva de los flujos de actividades y controles de los procesos identificados como significativos en cada Unidad de Negocio y a nivel corporativo. En esta documentación se describen cómo las transacciones son iniciadas, aprobadas, registradas, procesadas y reportadas, y a partir de ahí se identifican los riesgos clave y los controles asociados. La documentación de las actividades de control se realiza en matrices de riesgos y controles por proceso. En estas matrices, las actividades se clasifican por su naturaleza como preventivas o detectivas, y en función de la cobertura del riesgo asociado, como estándar o claves.

En cada Unidad de Negocio significativa existe un proceso documentado relativo al cierre contable, así como, procesos específicos referentes a juicios y estimaciones relevantes, de acuerdo con la naturaleza de las actividades y riesgos asociados a cada Unidad de Negocio.

En relación al proceso de revisión y autorización de la información financiera, en el ejercicio 2011 se ha establecido un proceso de certificación escalonado sobre la efectividad del modelo de control interno de la información financiera. En un primer nivel los Consejeros Delegados y los Directores Financieros de las Unidades de Negocio y sociedades consideradas significativas, confirman la efectividad de los controles definidos para sus procesos críticos, así como la fiabilidad de su información financiera. Tras estas confirmaciones, y basándose en el informe sobre la prueba de los controles realizado internamente, el consejero delegado y el consejero delegado adjunto emitirán su certificación sobre la eficacia del modelo de control interno sobre la información financiera del Grupo de acuerdo con la sección 404 de la Ley Sarbanes-Oxley. Asimismo, en relación a este proceso, como se ha mencionado anteriormente, existen procedimientos de revisión y autorización por los órganos de gobierno de la información financiera difundida a los mercados de valores, incluyendo la supervisión específica por parte del Comité de Auditoría de los riesgos relevantes.

En cuanto a los controles sobre los procesos de los sistemas o aplicaciones que dan soporte a los procesos críticos de los negocios, estos tienen por objeto mantener la integridad de los sistemas y datos, así como asegurar su funcionamiento a lo largo del tiempo. Los controles que se contemplan sobre los sistemas de información son fundamentalmente controles de accesos, segregación de funciones, desarrollo o modificación de aplicaciones informáticas, así como controles sobre la gestión de las actividades subcontratadas. Durante el ejercicio 2011 se han identificado las principales aplicaciones que dan soporte a los procesos críticos de los negocios y se han analizado y evaluado los controles y procedimientos asociados a las mismas. Este análisis de los controles generales de sistemas se realizará con una periodicidad mínima anual.

Información y comunicación

La organización cuenta con un manual contable de la normativa financiera internacional aplicable a los

negocios del Grupo, definido por la Dirección de Auditoría Interna, actualizado periódicamente y comunicado a las diferentes Unidades de Negocio.

En el Grupo existen medidas de control implantadas con objeto de garantizar que los datos de respaldo de la información financiera sean recogidos de forma completa, precisa y oportuna. Existe un sistema de reporte de información financiera con formato único y homogéneo, aplicable a todas las unidades del Grupo, que soporta los estados financieros y las notas y desgloses incluidos. Adicionalmente, el Grupo dispone de procedimientos de control que garantizan que la información trasladada a los mercados incluye un desglose suficiente para facilitar una comprensión e interpretación adecuada por parte de los usuarios de la información financiera.

Supervisión y funcionamiento del sistema

El Grupo cuenta con una unidad de Auditoría Interna, como apoyo al Comité de Auditoría del Grupo en la supervisión del sistema de control interno de la información financiera.

El objetivo principal de Auditoría Interna es proveer a la Dirección del Grupo y al Comité de Auditoría de una seguridad razonable de que el entorno y los sistemas de control interno operativos en las sociedades del Grupo han sido correctamente concebidos y gestionados. Para ello, durante el ejercicio 2011 Auditoría Interna ha coordinado y supervisado el diseño y el alcance del modelo de control interno sobre la información financiera del Grupo, y posteriormente ha realizado la evaluación del diseño y funcionamiento de las actividades de control definidas en el modelo, con objeto de certificar la efectividad del mismo de acuerdo con la Ley Sarbanes-Oxley.

Para cada una de las debilidades identificadas se realiza una estimación del impacto económico y probabilidad de ocurrencia previstos, clasificándolas en función de los mismos. Asimismo, para todas las debilidades identificadas se define un plan de acción para corregir o mitigar el riesgo.

Las debilidades significativas y materiales, que se hubieran puesto de manifiesto como resultado de la evaluación realizada por Auditoría Interna del sistema de control interno de la información financiera son reportadas tanto a la Comisión de Auditoría, como al Auditor Externo.

Adicionalmente, en última instancia, el sistema de control interno es examinado por el auditor de cuentas del Grupo, que informa a la Comisión de Auditoría y emite su opinión sobre la efectividad del control interno sobre la información financiera contenida en las cuentas anuales consolidadas del Grupo a 31 de diciembre de 2011, de cara al registro de la información financiera ante la Securities and Exchange Commission. A la fecha de este informe el auditor de cuentas no ha reportado a la Comisión de Auditoría ninguna debilidad material con criterio consolidado.

Como parte de las actividades de supervisión del sistema de control interno que realiza la Comisión de Auditoría, descritas en el Reglamento del Consejo de Administración publicado en la página web del Grupo, se encuentran las siguientes en relación con el proceso de elaboración y publicación de la información financiera:

1. Revisar el cumplimiento de los requerimientos legales y la correcta aplicación de los principios de contabilidad generalmente aceptados, así como informar de las propuestas de modificación de principios y criterios contables sugeridos por la dirección.
2. Conocer y supervisar la eficacia de los sistemas de control interno de la Sociedad, y los sistemas de gestión de riesgos, así como discutir con los auditores de cuentas o sociedades de auditoría las debilidades significativas del sistema de control interno detectadas en el desarrollo de la auditoría.
3. Supervisar el proceso de elaboración y presentación de la información financiera regulada.
4. Revisar los folletos de emisión y admisión a negociación de los títulos de la Sociedad y la información sobre los estados financieros trimestrales y semestrales que deba suministrar el Consejo a los mercados y sus órganos de supervisión.

Grupos de interés

Asociaciones a las que pertenece la sociedad

Muchas de las empresas del Grupo participan activamente en distintas organizaciones sectoriales, con la

finalidad de permitir el mejor intercambio de ideas en relación con sus correspondientes negocios.

En el ámbito europeo, PRISA es miembro del European Publishers Council, importante asociación de editores que representa los intereses y puntos de vista comunes de todos ellos ante las autoridades de la UE.

En el ámbito iberoamericano, PRISA ha sido impulsora destacada del Foro Iberoamérica, que reúne anualmente a los principales dirigentes empresariales de los medios de comunicación de los países de Iberoamérica, para la reflexión sobre los problemas comunes en este espacio geográfico y cultural.

En España, y en el área de educación, Santillana, participa en la Asociación Española de Editores de Libros y en otras asociaciones del sector educativo cuyos valores de referencia son la maestría, la responsabilidad y la calidad. En el área radiofónica, PRISA Radio es miembro de la Asociación Española de Radiodifusión Comercial (AERC) y la Unión Europea de Radiodifusión (UER) entre otras. En la actividad audiovisual el Grupo también tiene presencia, a través de PRISA TV, en la Unión de Televisiones y Contenidos Audiovisuales (UTECA). En lo que se refiere a la prensa, PRISA Noticias participa en la AEDE. En Portugal, el Grupo Media Capital participa en la Confederación Portuguesa de Medios de Comunicación Social, que agrupa a más de 600 empresas de los sectores de la prensa, la radio y la televisión. Esta información se amplía en el capítulo 4.

PRISA y la Fundación Santillana realizan numerosos programas educativos y culturales en España y América y sostienen una red de acuerdos y convenios con instituciones y entidades culturales, educativas y científicas: la Organización de Estados Americanos, la Real Academia Española, el Instituto Cervantes, la Fundación Biblioteca Virtual Miguel de Cervantes, la Fundación Teatro Real, la Fundación Carolina, la Fundación Cultural Hispano-Brasileña, Fundación Conocimiento y Desarrollo, la Fundación Empresa y Crecimiento, la Fundación Príncipe de Asturias y la Fundación Bertelsmann; en el ámbito de la innovación, investigación y desarrollo colabora con la Fundación Pro CNIC y la Fundación COTEC para la Innovación Tecnológica; finalmente, en el ámbito de la educación universitaria, coopera con distintas universidades españolas y latinoamericanas, entre ellas, la Universidad

Autónoma de Madrid, la Universidad Carlos III, la Universidad Internacional Menéndez Pelayo y, a través del Instituto Universitario de Posgrado, está asociada a la Universidad Autónoma de Barcelona, la Universidad de Alicante y la Universidad Carlos III. Las sedes de la Fundación Santillana en América (Colombia, Brasil y Argentina) desarrollan similares programas de actividad en los campos educativos y culturales.

Los medios de comunicación de PRISA se han convertido en altavoces permanentes de campañas a favor del desarrollo humano promovidas por organizaciones no gubernamentales, como Cruz Roja, Acción contra el Hambre, Unicef o WWF, colaboración que dichos medios realizan en el curso habitual de sus labores informativas y con acuerdos de promoción y patrocinio.

De forma permanente, los distintos medios de comunicación del Grupo disponen de canales institucionales para acoger sugerencias, críticas y quejas, y organizan actos de visitas a sus instalaciones, con la finalidad de acercarse a los distintos grupos sociales y permanecen atentos a las sensibilidades de los diferentes grupos de interés y abiertos al debate de ideas, que sirven para enriquecer a la sociedad en su conjunto. Los grupos de interés pueden hacer llegar sus consultas, sugerencias y quejas al centro corporativo, a través del Departamento de Comunicación, la Oficina de Relación con Inversores, y de la Oficina de Atención del Accionista. Asimismo, mediante la página web (www.prisa.com), se informa a los accionistas e inversores de las comunicaciones y hechos relevantes de la compañía.

De forma permanente, los distintos medios de comunicación del Grupo disponen de canales institucionales para acoger sugerencias, críticas y quejas de sus diferentes grupos de interés.

Asimismo PRISA forma parte de una asociación integrada por emisores de valores españoles, denominada "Emisores Españoles", que tiene como objetivos básicos:

- a. Fomentar medidas que refuercen la seguridad jurídica en todo lo relacionado con la emisión de valores cotizados y participar en el desarrollo de un mejor marco legal tanto en el ámbito nacional como europeo.

- b. Contribuir al desarrollo de estándares elevados de gobierno corporativo.
- c. Promover la comunicación entre las sociedades y sus accionistas
- d. Mantener una relación de diálogo y cooperación con la Administración y, en especial, con la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV).

Auditoría Interna

La compañía cuenta con un Departamento de Auditoría Interna, cuya función es proveer a la dirección de PRISA y al Comité de Auditoría de una seguridad razonable de que el entorno y los sistemas de control interno operativos en las sociedades del Grupo han sido correctamente concebidos y gestionados.

La consecución de dicho objetivo pasa por el desarrollo de las funciones que le han sido encomendadas, en particular:

- a. Evaluación de la adecuación de los sistemas de control interno con objeto de contribuir a una mayor efectividad de los procesos de gestión y control de los riesgos inherentes a las actividades desarrolladas por las sociedades del Grupo.
- b. Revisión de la operativa con objeto de verificar si los resultados alcanzados están de acuerdo con los objetivos y metas establecidos, y de que las operaciones y programas estén siendo implantados o desempeñados tal como fueron planeados.
- c. Opinión y contraste independiente respecto a la interpretación y aplicación de la normativa legal vigente en materia de contabilidad.
- d. Evaluación de la eficiencia con la que se utilizan los recursos en el Grupo.
- e. Revisión de los medios de salvaguarda de los activos y verificación de su existencia.
- f. Revisión de la fiabilidad e integridad de la información operativa y financiera de las sociedades del Grupo, y de los medios utilizados para identificar, evaluar, clasificar y comunicar dicha información.

La Dirección de Auditoría Interna diseña un Plan Anual de Actividades de Auditoría Interna basándose en la identificación y evaluación de los riesgos inherentes a las actividades desarrolladas por las unidades del grupo PRISA, a fin de determinar cuáles son las prioridades de

la actividad de auditoría interna, y preservando la consistencia con las metas definidas por la Organización.

El Plan Anual de Actividades de Auditoría Interna refleja las actividades que la Auditoría Interna tiene previsto llevar a cabo a lo largo del ejercicio. Dicho Plan, que se enmarca en el plan plurianual o estratégico de la función, detalla puntualmente las actividades y proyectos a realizar, la naturaleza de los trabajos y los recursos disponibles en el Departamento de Auditoría Interna.

El Comité de Auditoría de la compañía ha de:

- a. Proponer la selección, nombramiento, reelección y cese del responsable del servicio de auditoría interna de la compañía.
- b. Supervisar los servicios de auditoría interna y el informe anual de actividades del servicio de auditoría interna.
- c. Supervisar el proceso de elaboración y presentación de la información financiera regulada.
- d. Conocer y supervisar la eficacia de los sistemas de control interno de la Sociedad y los sistemas de gestión de riesgos, así como discutir con los auditores de cuentas o sociedades de auditoría las debilidades significativas del sistema de control interno detectadas en el desarrollo de la auditoría.

Independencia del auditor externo

Nombramiento del auditor externo

El Comité de Auditoría propone el nombramiento del auditor de cuentas externo.

Asimismo el Comité de Auditoría ha de aprobar, con carácter previo a su ejecución, la contratación del auditor externo de la Sociedad para realizar cualesquiera trabajos de auditoría, consultoría o cualquier otro en la Sociedad y en las empresas de su Grupo.

Relaciones con el auditor externo

El Comité de Auditoría se relaciona con el auditor externo para recibir información sobre aquellas cuestiones relacionadas con el proceso de desarrollo de la auditoría de cuentas, así como aquellas otras comunicaciones previstas en la legislación de auditoría de cuentas y en las normas técnicas de auditoría.

Asimismo, el Comité de Auditoría recaba del auditor externo información sobre aquellas cuestiones que puedan poner en riesgo la independencia de éste. En todo caso, el Comité de Auditoría deberá recibir anualmente de los auditores de cuentas la confirmación escrita de su independencia frente a la entidad o entidades vinculadas a ésta directa o indirectamente, así como la información de los servicios adicionales de cualquier clase prestados a estas entidades por los citados auditores o sociedades, o por las personas o entidades vinculadas a éstos de acuerdo con lo dispuesto en la Ley 19/1988, de 12 de julio, de Auditoría de Cuentas.

El Comité de Auditoría ha de emitir anualmente, con carácter previo a la emisión del informe de auditoría de cuentas, un informe en el que se expresará una opinión sobre la independencia de los auditores de cuentas. Este informe deberá pronunciarse, en todo caso, sobre la prestación de los servicios adicionales a que hace referencia el párrafo anterior.

El auditor externo asiste a reuniones del Comité de Auditoría para informar sobre los aspectos más relevantes de los trabajos realizados por la auditoría externa.

Honorarios del auditor externo

Según establece el Reglamento del Consejo de Administración, el Consejo se abstendrá de proponer la designación o la renovación de una firma de auditoría en caso de que los honorarios a cargo de la Sociedad, por todos los conceptos, constituyan un porcentaje superior al cinco por ciento de los ingresos anuales de dicha firma de auditoría de cuentas considerando la media de los últimos cinco años.

El Consejo de Administración informa públicamente de los honorarios globales que ha satisfecho la compañía a la firma auditora, distinguiendo los correspondientes a auditoría de cuentas y otros servicios prestados.





03

Compromisos y retos de futuro

03

Compromisos y retos de futuro

PRISA siempre se ha caracterizado por el compromiso con todos sus grupos de interés, internos y externos, en el desarrollo de su actividad. Desde su nacimiento, ha venido perfeccionando y reinventando todos aquellos aspectos que pudieran mejorar sus productos y empresas. Desde los orígenes de Santillana y *El País*, como primeras compañías que conforman el Grupo que hoy conocemos, PRISA ha demostrado su compromiso con la calidad, la innovación, el servicio al cliente y el rigor como garantía de todos sus productos. Ese compromiso, que mantiene y seguirá manteniendo como prioridad, es su verdadero activo. El reto principal de futuro es trabajar siempre para seguir en esta línea.

Prueba del compromiso de PRISA con la sociedad es la felicitación que este año ha obtenido del **Pacto Mundial de Naciones Unidas**. PRISA, adherida a este Pacto desde 2008, presentó en noviembre de 2010 su Informe de Progreso, documento con el que las entidades firmantes ponen de manifiesto su compromiso con los Diez principios de conducta y acción en materia de Derechos Humanos, trabajo, medioambiente y lucha contra la corrupción, que Kofi Annan propuso en 1999. La calidad de la información adjuntada, las iniciativas llevadas a cabo por el Grupo y el buen grado de implantación que existe en la gestión de las empresas de PRISA de la RSE merecieron la enhorabuena de este organismo.

Por otra parte, desde que PRISA empezara a cotizar en Bolsa, asumió el compromiso permanente de generar valor para el accionista. Crecer como compañía en la mejora constante de su oferta de contenidos, mantener los niveles óptimos de calidad y servicio en sus productos, y potenciar la expansión en nuevos mercados ha sido, y continua siendo, la prueba de este compromiso con sus accionistas. Demostración de ello es el reconocimiento de los inversores, que valoran a PRISA como una empresa de prácticas responsables. Por ello, fue incluida, desde su creación en 2008, en el **FTSE4GOOD**, índice bursátil internacional cuyo objetivo es medir el desempeño de las compañías que cumplen con los estándares de Responsabilidad Social Empresarial reconocidos globalmente. En junio de 2011, por tercer año consecutivo, este índice renovó el certificado de permanencia al Grupo como muestra de reconocimiento permanente.

En cuanto a la estrategia para 2012, será necesario seguir trabajando en el Plan Global de Transformación, que mejorará sensiblemente la posición de PRISA para afrontar el actual contexto económico, y potenciar su eficiencia y productividad.

Para aumentar la competitividad del Grupo, el modelo de gestión de Recursos Humanos ha cambiado radicalmente. Se está creando un centro global de servicios que unificará todas las políticas, metodologías y herramientas necesarias para facilitar la gestión laboral de todas las empresas de PRISA. Esta reforma, basada en la tecnología y la comunicación, irá acompañada de profundos cambios internos que proporcionarán nuevas oportunidades profesionales y formativas a todos nuestros empleados.

El principal proyecto de innovación de PRISA es la construcción de una plataforma digital común a todas las empresas y medios del grupo. La plataforma busca optimizar el sistema de creación y publicación de contenidos a través de la puesta en marcha de sistemas de gestión renovados. En el año 2011 se definió el plan de acción de la plataforma digital, definiendo los proyectos considerados como pioneros. Se lanzaron a producción varios componentes tales como el sistema de acceso vía redes sociales en As.com, el sistema de testeo multivariante (MVT) también en As.com, así como un renovado sistema de video *online*. Se ha potenciado la introducción de herramientas de análisis del comportamiento de los usuarios así como el centro de registro dinámico, que permitirá conseguir de manera eficiente un mayor número global de usuarios registrados. Por último, se lanzó un nuevo sistema de información y control sobre las ventas digitales, Columbus.

Desde el punto de vista de los ingresos, el Área Digital de PRISA concentrará su actividad en la firma de acuerdos con terceros, todos ellos actores clave para el negocio digital. Asimismo trabajará para incrementar el número de usuarios registrados hasta 9,6 millones y la calidad de la información aportada por estos. Los objetivos de audiencia para el Grupo en 2012 se sitúan en el ámbito de los 70 millones de navegadores únicos.

El año 2012 verá la puesta en marcha de numerosas propiedades en el entorno de la nueva plataforma digital de PRISA. Desde el equipo de Change Management, y en coordinación con la dirección de Recursos Humanos y la de Comunicación Corporativa del Grupo, se lanzará el Plan Global de Transformación de PRISA, que busca integrar nuevos modos de liderazgo y trabajo en equipo desarrollando las capacidades de los empleados en el marco de los valores de PRISA, pero dando especial peso a la innovación.

Otra gran novedad será la externalización de la infraestructura tecnológica de la nueva plataforma digital de publicación y distribución sobre un modelo *cloud* híbrido y flexible que permita adaptarse de forma rápida y gestionada a la demanda muy fluctuante que representa el entorno de los medios.

SANTILLANA

Sin duda, la producción de contenidos educativos y de lectura general de calidad, así como la innovación y las nuevas tecnologías serán objetivos primordiales de la compañía a nivel estratégico.

Dentro del área educativa, los principales retos de 2012 para SANTILLANA se concentran en los siguientes puntos:

- Editar los mejores libros de texto y materiales del profesor en todos los países en los que operamos.
- Continuar investigando todos los aspectos relacionados con el uso que el profesor hace de los libros de texto.
- Lograr una mayor eficacia, economía y unidad en el proceso de edición, realización y producción de los materiales didácticos.
- Conseguir una transición amable entre la edición de materiales en papel y los materiales digitales: Libroweb, Libromedia, Libroclick, etc.
- Estar siempre al día de las disposiciones administrativas, de las tendencias pedagógicas, de las nuevas herramientas tecnológicas, etc.
- Producir y distribuir contenidos personalizados impresos bajo demanda, que nos garanticen buen desempeño comercial y bajos costes de logística y almacén.
- Ser capaces no sólo de generar contenido digital propio sino, además, integrar contenidos de otros proveedores especializados en formatos o dispositivos, o contenidos generados por el propio usuario.
- Contar con un repositorio de contenidos dotado de una potente herramienta de búsqueda que nos permita descubrir, recuperar, reformular, reutilizar, etc., el contenido actualmente disponible en el Grupo.
- Producir tanto contenidos digitales dirigidos a lo que podemos denominar mundo tradicional (libros de texto, actividades, tareas, bibliotecas), como al mundo emergente (tutor *online*, tareas *online*, aprendizaje adaptativo, evaluación y remediales, etc.).

- Todos nuestros productos digitales han de ser concebidos para su uso en multidispositivo y multiplataforma.
- En 2012 continuaremos en el desarrollo e investigación de nuevos contenidos y servicios educativos digitales orientados al ámbito del hogar y la familia.

Para PRISA Ediciones los retos tienen que ver con el aumento y la diversificación de nuestra oferta digital (tanto de novedades como del fondo editorial), en formato *e-book*, con la convicción de que sólo una oferta legal amplia conseguirá frenar la piratería, que hoy día alcanza en España el 49 %.

Además, se apostará por la creación de productos 100 % digitales apegados a las líneas editoriales de sellos de tanto prestigio como Alfaguara, Aguilar o Suma de Letras, y se explorarán nuevas posibilidades de edición basadas en el formato ePub 3.0, que permite introducir animaciones y cierto nivel de interactividad.

En paralelo, se está desarrollando un *market place* con los siguientes objetivos:

- Dar a conocer y acercar el catálogo de contenidos y servicios digitales a nuestros clientes (familia + alumnos + profesores).
- Proporcionar una excelente experiencia de compra *online*.
- Monetizar los contenidos y servicios digitales de Santillana generando nuevos ingresos en la cuenta de resultados.
- Ser pioneros en el lanzamiento, potenciar la imagen innovadora de Santillana y mantener su liderazgo de mercado.
- Integración y presencia de producto digital en otras tiendas líderes (Apple Store, Amazon, Android market, Copia, Google editions, Kobo, Telefónica, B&N, etc.)

Por último, en el ámbito del hogar, Santillana trabaja en el diseño de una plataforma *on line* de ayuda y apoyo al estudio de nuestros hijos. Un servicio educativo que ofrecerá respuestas y ejemplos prácticos para que los

estudiantes completen con éxito sus tareas y deberes escolares, y resuelvan las dudas que les plantean las distintas materias.

El futuro para el mundo de las ediciones generales está ligado a la crisis económica y al nuevo panorama del mercado actual tras la irrupción del *e-book*. La selección de títulos, la política de autor, las campañas de marketing y la diversificación de canales de distribución deben hacerse considerando esta situación.

La necesidad de inversión en un mercado que hasta ahora es marginal (el *e-book*) y la contracción en los últimos años del libro en papel nos colocan en la necesidad de optimizar al máximo nuestros recursos. La política de precios en el mercado de e-books, hasta ahora errática, debe ser coherente y dar confianza a los lectores.

Aprovechar mejor las redes sociales es fundamental para generar el fenómeno de boca-oreja, que es el factor diferencial para hacer de un libro un verdadero éxito.

Nuevos y potentes jugadores, como Amazon y Apple, tienen mucho que decir en las nuevas condiciones del mercado, sin dejar de apoyar a la librería tradicional, que todavía es el principal canal de venta de nuestros libros.

Siguiendo con nuestra filosofía de publicar obras de calidad (en papel y en digital) dentro de un amplio abanico de géneros y temáticas que ofrezcan a los lectores buenas experiencias de lectura, nuestros retos se centrarían en:

- Continuar aumentando y diversificando nuestra oferta digital, tanto de novedades como del fondo editorial, en

formato *e-book*, a través de la implicación en el proceso de todas las filiales latinoamericanas, bajo la convicción de que sólo con una oferta legal de títulos cada vez más amplia conseguiremos luchar con las alarmantes cifras de piraterías que hoy día alcanzan en España el 49 %.

- Apostar por la creación de productos 100 % digitales apegados a las líneas editoriales de sellos de tanto prestigio como Alfaguara, Aguilar o Suma de Letras, con la garantía de calidad que ello ofrece.
- Explorar nuevas posibilidades de edición basadas en el formato ePub 3.0, que permite introducir animaciones en los libros electrónicos y cierto nivel de interactividad con un coste muy inferior al de las aplicaciones.
- Continuar desarrollado libros ilustrados en formato *Fixed Layout* que ofrece una solución ideal para los libros de Alfaguara Infantil o El País-Aguilar.
- Sondar una nueva forma de crear contenidos y descubrir talento.

PRISA Noticias

Las empresas periodísticas, y muy especialmente las de medios impresos, se encuentran en un cambio de modelo productivo profundo, donde la innovación y las nuevas tecnologías no son cosa del futuro sino una realidad. La integración de las estructuras periodísticas digitales con las tradicionales es un hecho, fomentado por el desarrollo de una nueva plataforma en *El País* que ha sido correspondida con el liderazgo en la audiencia en español.

La creación de una estructura transversal digital para PRISA Noticias con el fin de fomentar nuevas iniciativas digitales y nuevos ingresos para las compañías ha sido otro de los hitos de 2011. En 2012, PRISA Noticias aspira a ser un grupo de empresas líder en RSE, en nuevas tecnologías, en la aplicación de un modelo de relaciones laborales y profesionales motivador e integrador y a liderar la audiencia en Internet en español. Igualmente aspira a la apertura a nuevos mercados, en español y portugués, fuera de sus fronteras. Y por último, a que sus medios sean referencia de credibilidad y defensa de los valores de convivencia y participación en defensa del bien común.



Desde PRISA Noticias se seguirá trabajando para aumentar su presencia en la sociedad con las bases del periodismo: informar, educar y entretener. Así, más allá de la función informativa, el periódico está presente en multitud de iniciativas sociales (*La hora del Planeta*, talleres con niños en hospitales, etc.) y aportando conocimiento a la sociedad (debates, conferencias, etc.).

PRISA Radio

El objetivo para 2012 es incrementar cualitativamente nuestra relación con las ONG's y otros organismos locales y nacionales relacionados con las causas sociales y medioambientales. Como empresa líder, tiene una responsabilidad con la sociedad y tratará de estar mucho más presentes en proyectos directos que tengan una repercusión social real, sensibilizando a la gente de las problemáticas, invitándoles a la acción, y apoyando mediante nuestra antena a las causas que requieran de nuestra actuación.

- Dar continuidad a los proyectos educativos en Primera Infancia, Fortalecimiento familiar y Salud Sexual y reproductiva. Fortalecer el Premio Nacional de Paz 2012. Renovar alianzas para visibilizar historias de vida, recuperación de víctimas de conflicto armado y población desplazada.
- Ejecutar el Proyecto de promoción del sector rural – Programa Radial “Un campo para el campo”.
- Desarrollar un proyecto en alianza con entidades del Estado y sector privado para tratar temas Medioambientales a lo largo de la programación y en particular en Planeta Caracol (Rio+20).
- Se llevarán a cabo estos objetivos mediante convenios de cooperación y asistencia técnica que nos permita cofinanciar los proyectos y desarrollar contenidos que se emitirán en nuestros espacios informativos y de entretenimiento.

Chile

- Mantener liderazgo en la radiodifusión nacional, la participación de mercado y rentabilidad, en un año que se visualiza muy competitivo, con nuevos actores que se incorporan a la industria.

- Continuar las políticas de crecimiento y desarrollo profesional de los colaboradores de la empresa.
- Implementar un plan digital, clave para la proyección futura de la compañía y de nuestras marcas.

Miami

- Desarrollo del plan estratégico, que contempla un crecimiento de nuestra participación del mercado, un incremento importante de los ingresos, manteniendo el ajuste del gasto.
- Crecimiento de la oferta de contenidos, a través del mejoramiento de los productos vigentes y el desarrollo de nuevos; sean estos sinergias de los contenidos que se producen en nuestras estaciones o internacionalmente, con el objeto de crecer nuestra red de emisoras afiliadas a nivel nacional.
- Continuar el desarrollo de nuestras plataformas digitales, Caracol 1260 y GLR Networks
- Desarrollar la nueva categoría de publicidad panregional de radio, dentro de las Agencias de publicidad, con el fin de competir a los presupuestos del cable o las revisatas panregional.

PRISA Música

Tiene varios objetivos para el 2012: Lanzamiento del proyecto Imagine con Telefónica; estrechar la relación de PRISA con la industria de la música; Premios 40 América; mapa radial PRISA Radio España; aumentar los países de entrada de Los 40 Principales por la vía de la franquicia; flexibilizar los conceptos de explotación comerciales para adecuarlos a la nueva demanda del anunciante; realizar un mapa de productos digitales de la música en el Grupo y crear un nuevo Sistema de Información de la música de PRISA. Algunos de estos retos ya tienen un plan de acción asociado y otros están en el proceso de definición estratégica.

PRISA TV

Desde siempre la actividad de PRISA TV ha estado marcada por el compromiso de llevar a sus espectadores los mejores contenidos con la tecnología más avanzada. Un compromiso que este año se ha traducido en

una profunda transformación digital. Hemos incorporado nuestros contenidos Premium al entorno *online* y ofrecemos a nuestros clientes una nueva experiencia de usuario, que se va a multiplicar con nuestra estrategia de asociarnos con los líderes del entretenimiento digital.

En 2012 seguiremos apostando por nuevos entornos y nuevos contenidos con la mejor calidad y la tecnología más avanzada.

PRISA TV continuará con nuevos desarrollos en todos los entornos, nuevos contenidos y el uso de la tecnología de vanguardia que siempre ha caracterizado el compromiso con sus clientes, y que le ha posicionado como una compañía líder en el entretenimiento audiovisual.

Media Capital

En lo que respecta a la estrategia de responsabilidad social, el Grupo Media Capital tiene siempre en mente la búsqueda permanente de nuevas respuestas para el mercado y sus necesidades, sin olvidar los objetivos estratégicos del negocio y la relación con la sociedad de la que forma parte. Debido a la actual situación social y económica por la que el país pasa, 2012 será, tal como 2011, un año en el que serán reafirmados y reforzados los ejes básicos de la política de Responsabilidad Social del GMC.





04

Educación, información y entretenimiento en transformación

Educación, información y entretenimiento en transformación

En 2011 PRISA avanza en su proceso de transformación. El Grupo afronta desde 2010 la actualización de su modelo de negocio tradicional para ser una compañía orientada al consumidor mediante la tecnología avanzada. Este proceso se enmarca en los cambios que se están produciendo en el sector de los media y de los contenidos, que hacen necesaria la transformación de PRISA en una nueva compañía, centrada no sólo en la producción y distribución de contenidos en habla española y portuguesa, sino también en el conocimiento de cada uno de sus grupos de interés y en el uso de las nuevas tecnologías.

La transformación de PRISA

Actualmente, la compañía está centrada en el desarrollo de la transformación de su modelo productivo, muy dirigido al desarrollo de nuestros productos en función del comportamiento del consumidor, el crecimiento de nuestras empresas, la expansión internacional y el impulso de la transversalidad y las sinergias. Se trata de un cambio de paradigma en el sector de media y contenidos en todo el mundo, provocado principalmente por la incidencia de las nuevas tecnologías, que está haciendo del mundo digital el motor de cambio. Este afecta de forma directa a PRISA, que ha emprendido una completa transformación de toda la organización para adaptarse al nuevo escenario digital.

En este sentido, durante 2011 se ha avanzado considerablemente en el modelo iniciado en 2008 y 2009 mediante el cual la antigua Prisacom, que tradicionalmente aglutinaba la actividad digital del Grupo, ha ido cediendo paulatinamente la gestión de los negocios digitales a cada una de sus respectivas marcas para centrarse en su

papel de soporte e I+D+i. De este modo, desde cada una de las marcas y unidades de negocio se desarrollan los contenidos para todos los dispositivos existentes en el mercado, pero con el apoyo técnico y estratégico del área digital, cuya misión actual está orientada a:

- Proporcionar una visión estratégica e innovadora de forma unificada sobre la actividad digital del Grupo.
- Desarrollar la plataforma tecnológica necesaria para administrar los contenidos digitales.
- Generar y explotar los nuevos productos digitales.



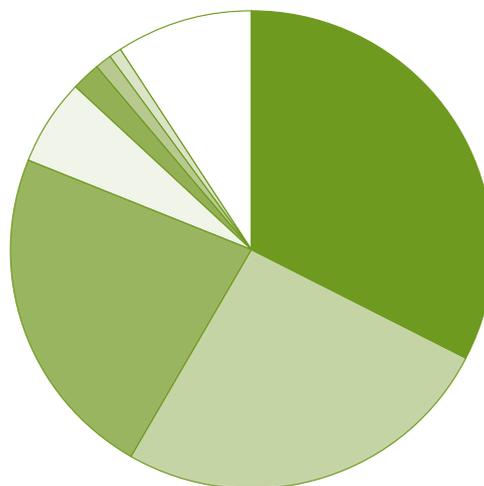
Principales magnitudes

Ingresos de explotación (millones de euros)



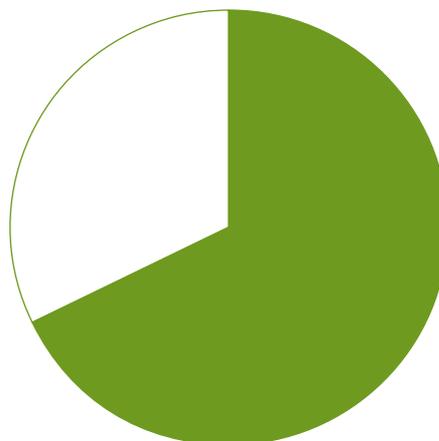
Ingresos por líneas de actividad

■ Abonados a TV de pago	33 %
■ Libros y formación	26 %
■ Publicidad	23 %
□ Venta de ejemplares (prensa)	6 %
■ Derechos audiovisuales y programas	2 %
■ Ingresos de promociones	1 %
■ Abonados otros operadores	1 %
□ Otros ingresos	8 %



Ingresos por origen geográfico (millones de euros)

■ España	1.836 (68 %)
□ Internacional	878 (32 %)



Datos 2011 proforma sin efectos extraordinarios

EBITDA
(millones de euros)**EBIT**
(millones de euros)

Audiencias digitales

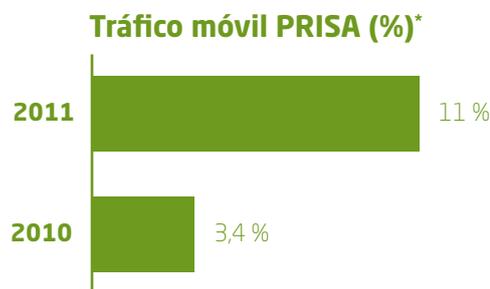
En 2011, los ingresos digitales de PRISA crecieron un 6,7 %, con respecto al año anterior, alcanzando los 55 millones de euros. Todos los sites de **PRISA** cerraron el año con crecimientos significativos respecto a 2010. **36 millones de usuarios únicos** (ComScore, Diciembre'11) y **70 millones de navegadores únicos** (Adobe Omniture + Netscape, Diciembre'11) accedieron a nuestras páginas web a través de múltiples dispositivos, lo que representa un aumento del 26 % con respecto al año anterior, llegando a superar los 4 millones diarios.

Este buen comportamiento se debe, sobre todo, al fuerte crecimiento registrado por As.com, Elpaís.com y CincoDías.com. Destaca especialmente el crecimiento de Latam, que representa un 45 % de la audiencia total.

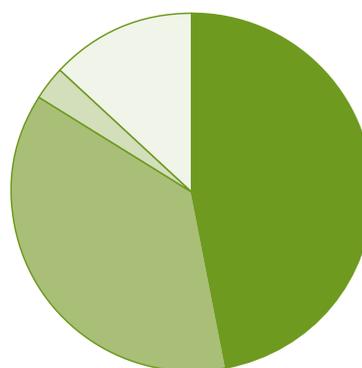
Las páginas vistas consumidas desde **dispositivos móviles** se multiplicaron por 4 llegando a alcanzar una media anual del 11.8 % frente al total páginas vistas del Grupo, marcando el interés de nuestros lectores y clientes en acceder a nuestros contenidos y servicios desde cualquier lugar y plataforma. Durante 2011 las aplicaciones para móviles de las radios sobrepasaron el millón y medio de descargas, generando más de 7 millones de páginas vistas.

El **tráfico directo** a nuestra webs representa el 41 % del total, lo cual indica el destacado valor y reconocimiento que nuestras marcas tienen en el usuario. Pero el buen trabajo de nuestros periodistas y equipo técnico permite también que nuestros contenidos sean indexados por los buscadores convirtiéndose en una puerta de entrada muy importante, representando ya el 31 % del total.

En España, *El País* se posiciona como primer diario *online* en Internet y primero de habla hispana a nivel global, según ComScore



* Importante crecimiento en 2011 (+ 7,6 p.p. respecto a 2010)
FUENTE: Adobe Omniture. Páginas vistas. Acum. dic 2010 y acum. dic 2011



Origen del tráfico de PRISA 2011

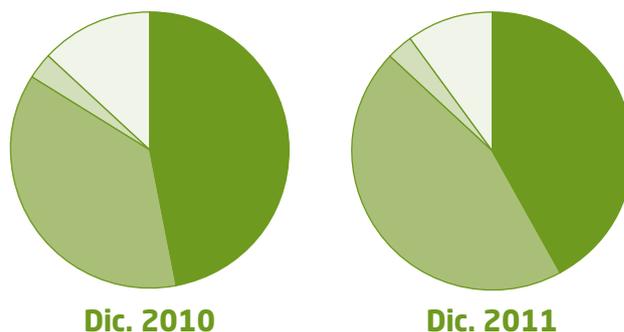
■ Tráfico directo *	38 %
■ Buscadores	33 %
■ Redes sociales	3 %
■ Otras webs	26 %

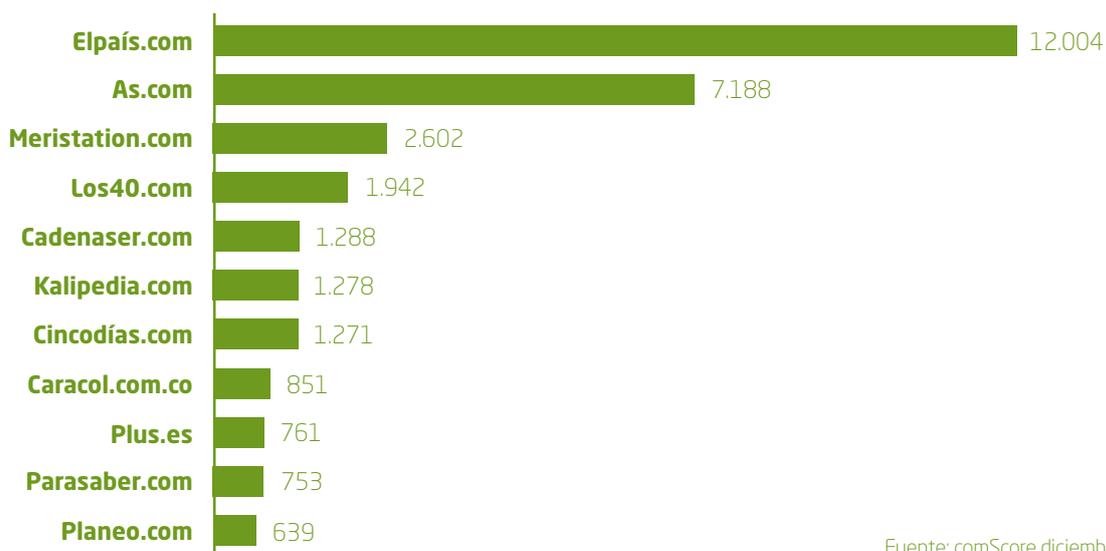
* Los usuarios teclean nuestras marcas directamente para acceder a los sites de PRISA
FUENTE: Adobe Omniture. Instancias. Diciembre de 2011

Audiencia digital PRISA (usuarios únicos)

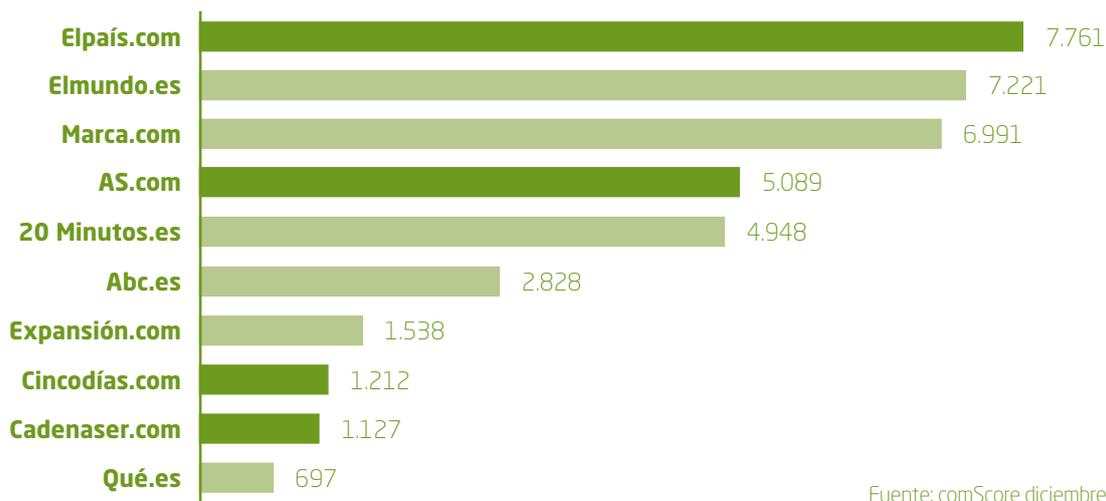
	2010	2011
■ España	47 %	42 %
■ Lat AM	37 %	45 %
■ EE. UU.	3 %	3 %
■ Otros	13 %	10 %
	20.184	33.838

Fuente: comScore diciembre 2011

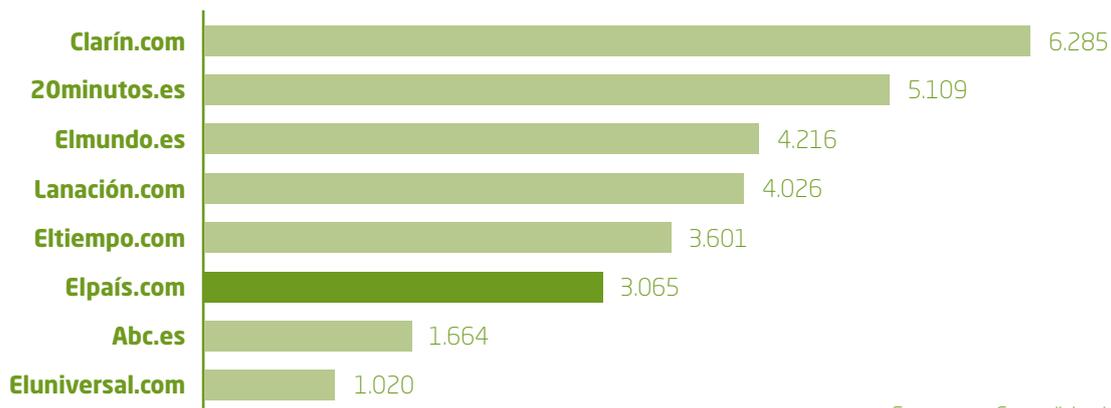


Audiencia mundial sites PRISA (millones de usuarios únicos)

Fuente: comScore diciembre 2011

Audiencia española sites información (millones de usuarios únicos)

Fuente: comScore diciembre 2011

Audiencia LatAm sites información (millones de usuarios únicos)

Fuente: comScore diciembre 2011

Áreas de negocio

SANTILLANA

Calidad e innovación al servicio de la educación y la cultura

Santillana arrancó el 2011 con el acto de celebración de su 50 aniversario, presidido por los Príncipes de Asturias y al que asistieron las principales instituciones educativas y culturales de España. En estas cinco décadas desde su creación, Santillana se ha consolidado como el grupo educativo y editorial más importante en el ámbito del español y portugués, con presencia en la práctica totalidad de los países de habla española, además de Brasil, Portugal, Estados Unidos y el Reino Unido. Su actividad a ambos lados del Atlántico ha forjado sólidos puentes de relación entre España e Iberoamérica, decisivos para el crecimiento del Grupo en el ámbito internacional. Este factor ha sido fundamental para amortiguar los efectos de una crisis económica que ha afectado y continúa afectando al entorno europeo y, muy especialmente, a España. A pesar de este contexto negativo, la diversificación editorial y geográfica ha permitido a la compañía crecer y poner en marcha nuevos proyectos. Entre ellos, el Sistema UNO Internacional, la creación de contenidos y servicios digitales orientados al entorno educativo y familiar, y la definición de una creciente oferta digital dentro de las ediciones generales.

A lo largo de 2011 Santillana editó 7.741 novedades para un catálogo compuesto por 36.278 títulos vivos. Con una coyuntura económica adversa, el Grupo alcanzó un récord histórico en resultados, reforzando la consolidación de la compañía como empresa líder en productos para todos los niveles de la enseñanza. Con unos ingresos de explotación de 720,39 millones de euros (un 12,2 % más que en 2010), ha alcanzado un EBITDA de 170,20 millones de euros (+2,3 %). A este excelente resultado ha contribuido el importante crecimiento experimentado en Latinoamérica, con un incremento del 18 % en sus ingresos y el 7,5 % en EBITDA. Por países, destacan los buenos resultados de Brasil (+24,1 %), México (+18,1 %), Argentina (+17,3 %) y Chile (+13,6 %).

Por unidades de negocio, **Santillana Educación** (*core business* de la compañía), obtuvo unas ventas de 469

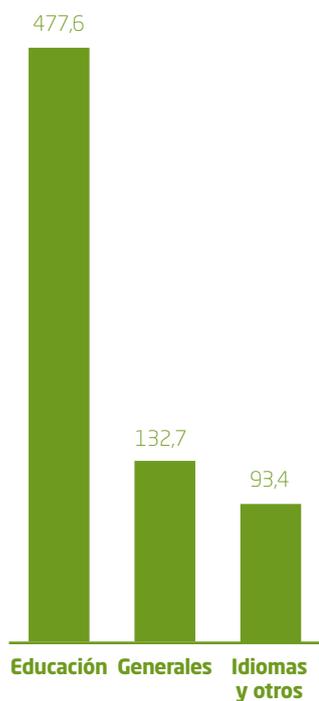


millones de euros (un 15,8 % superior a 2010) y un EBIT de 93 millones de euros (+27,7 %). Se ha avanzado de forma significativa en la concreción del modelo didáctico digital incorporando a la educación en castellano, en portugués, en catalán, etc., tres nuevos conceptos para la enseñanza-aprendizaje: el Libroweb, el Libromedia, y el Libroclick. Este trabajo ha situado un año más a Santillana como líder editorial en las diferentes etapas del sistema educativo en todos los países donde desarrolla su trabajo, siendo merecedor de diferentes galardones, como el Premio InnovaG, dentro de la categoría «Mejor desarrollo centrado en los ciudadanos...» y el distintivo Escuela 2.0, otorgado por el Ministerio de Educación de España.

Atendiendo a la creciente demanda de acceso multi-dispositivo y multiplataforma, Santillana ha desarrollado para el ámbito de la familia y el ocio las primeras aplicaciones infantiles y de referencia y consulta para iPad, iPhone y tabletas Android, y ha lanzado su primer videojuego MMOG, Nanoland. Para el ámbito docente, se ha creado la comunidad IneveryCrea, un entorno colaborativo *on line* para profesionales de la educación, y se sigue trabajando en la implementación de un sistema propio de gestión del aprendizaje (LMS).

Santillana mantiene un profundo compromiso con la educación entendida de una forma integral e innovadora, que incluye contenidos y servicios educativos orientados a toda la comunidad escolar, sustentado en la innovación tecnológica y la enseñanza bilingüe. Así nació **Sistema UNO**, una de las propuestas que mejor expresan esta nueva manera de afrontar los retos educativos del siglo XXI. Durante el curso 2011-2012 más de 65.000 alumnos de México y otros países latinoamericanos han empezado a estudiar con este innovador proyecto que incorpora los iPads en las aulas.

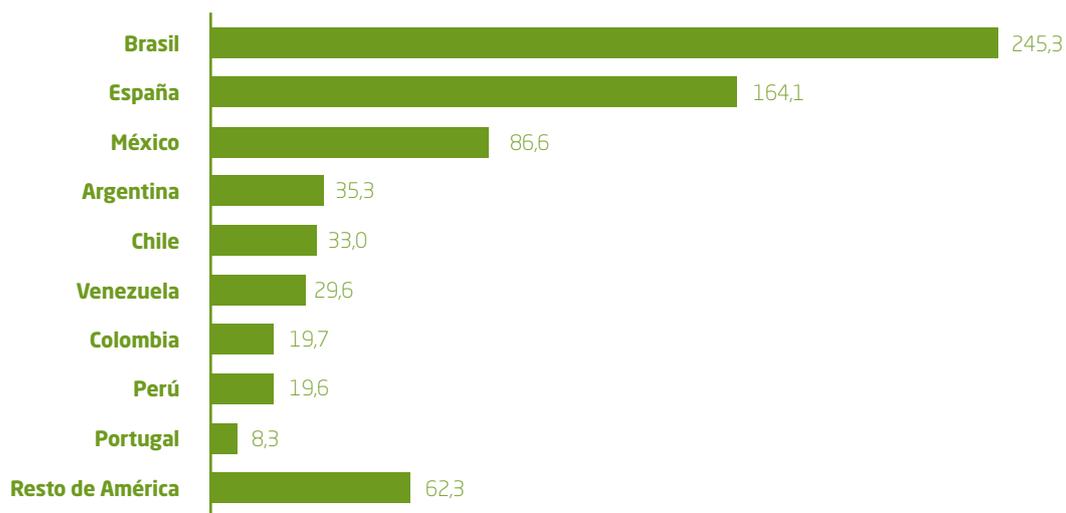
Ingresos por línea de actividad (millones de euros)



Libros vendidos al año (millones)



Venta de libros por origen geográfico (millones de euros)



Durante este primer año, ha obtenido unos ingresos de 10,4 millones de euros.

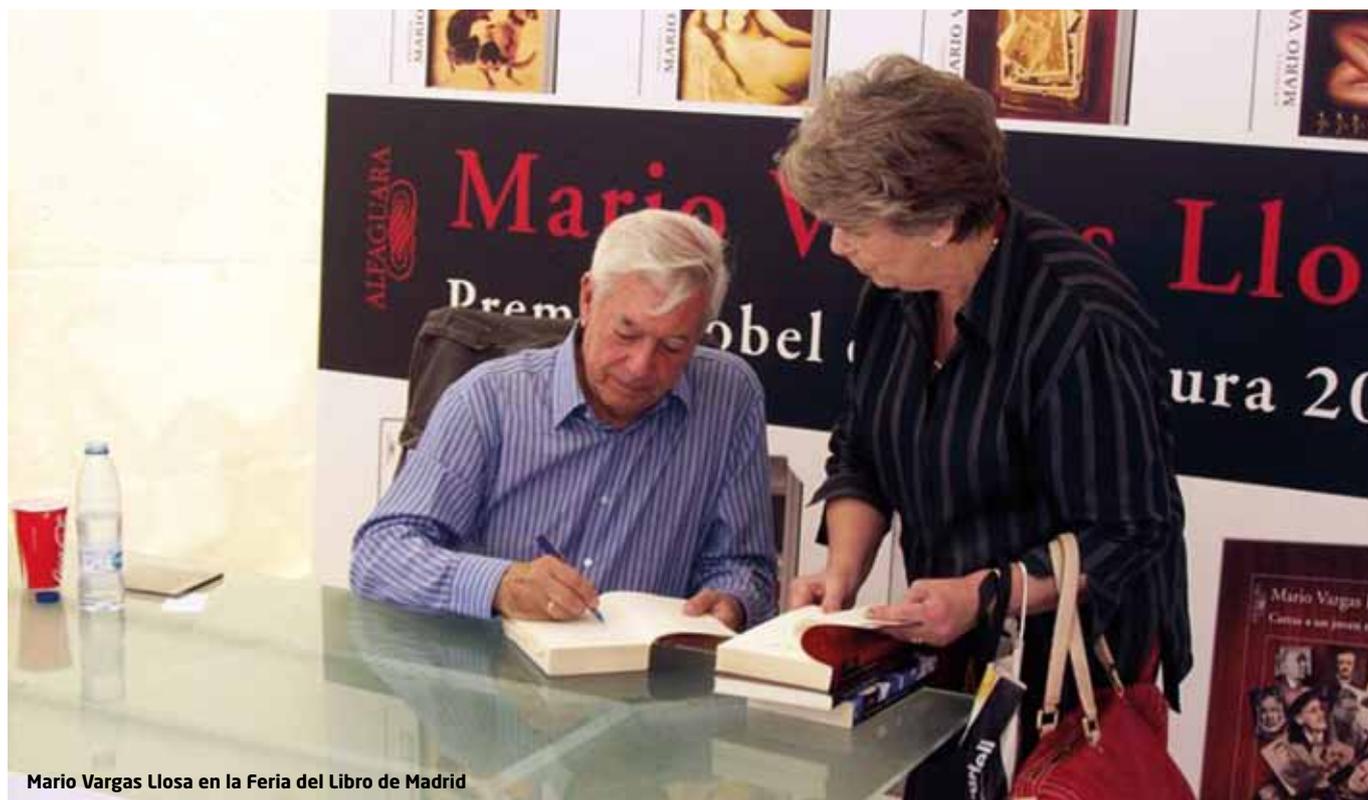
Moderna, nuestra editorial educativa en Brasil desde 2001, obtuvo unos óptimos resultados, con una venta líquida de 228 millones de euros, un 26 % más que en 2010. Su EBITDA alcanzó los 65 millones de euros (+37,1 %) y ha reforzado su liderazgo en el mercado privado, con un incremento de ventas respecto al 2010 del 17 %. En relación a su participación en el sector de las escuelas públicas, su cuota supone ya el 20,7 %, con una venta de 33,6 millones de ejemplares.

En el apartado de idiomas, 2011 ha sido un buen año, con un incremento de ingresos del 17,4 % y del EBIT del 66,7 % respecto a 2010. Este buen comportamiento se debe, en gran medida, a la compra pública en Brasil con la incorporación de títulos de **Richmond** y **Santillana Español** en el PNLD (Plan Nacional do Livro Didático). Ambos sellos han afianzado su posición en el mercado de la enseñanza del inglés y español, respectivamente. Respecto al idioma francés, **Santillana Français** lidera en España todos los niveles de enseñanza, desde la Primaria (con un 39,1 % del mercado), la Secundaria (39,9 %), al Bachillerato, donde obtiene más del 48 % de cuota.

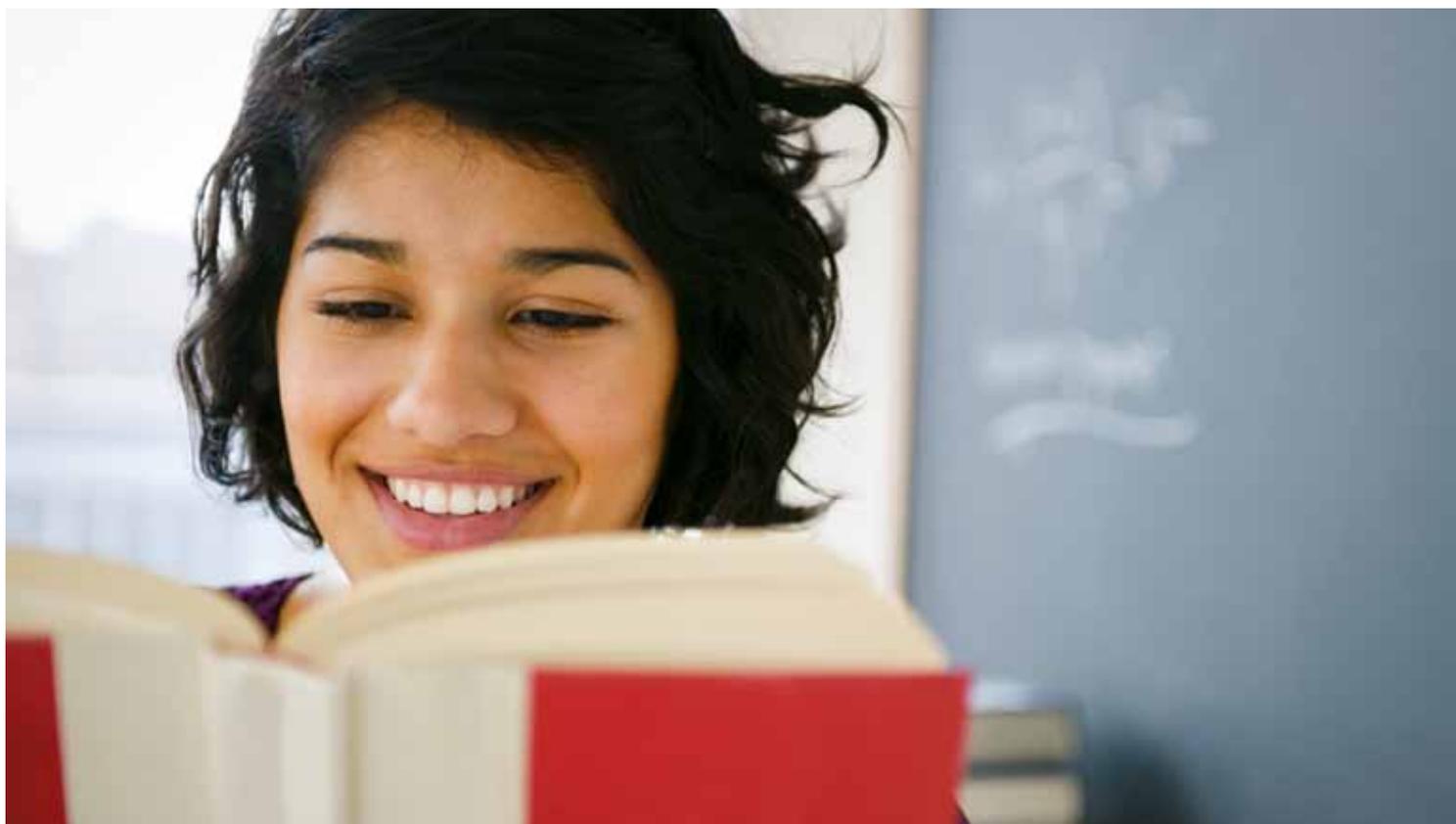
PRISA Ediciones, hacia un nuevo paradigma en la edición: incremento y diversificación de la oferta digital

PRISA Ediciones, que aglutina los sellos de edición general, obtuvo unos ingresos de 133 millones de euros, con un EBIT de 7 millones de euros.

El año arrancó bajo el influjo de los acontecimientos literarios de 2010, marcados por el lanzamiento de *El asedio* de Arturo Pérez-Reverte, la concesión del Premio Nobel de Literatura a Mario Vargas Llosa, y las ventas de Stephenie Meyer y Elizabeth Gilbert. Con esos antecedentes se inició un periodo que tal vez sea considerado como el año en el que la industria editorial española ingresa en el siglo XXI. Las grandes empresas tecnológicas y de comercio electrónico, Apple y Amazon, lanzaron su tienda en España; creció exponencialmente la demanda de dispositivos a la vez que descendió la venta en papel; la piratería digital de libros alcanzó niveles preocupantes; y las redes sociales y los entornos webs han ganado terreno como mecanismos eficaces de difusión de la creación literaria. Este nuevo escenario supone la irrupción de un nuevo paradigma en el mundo de la edición, que coincide con un entorno de crisis económica.



Mario Vargas Llosa en la Feria del Libro de Madrid



La diversificación editorial y territorial permitió a PRISA Ediciones afrontar los retos de 2012 con argumentos sólidos para competir en un entorno de coexistencia entre el papel y lo digital. El principal reto ha sido responder a la creciente demanda de contenidos digitales de calidad, cerrando el año con una oferta total de 1.206 títulos, un nivel similar al de la competencia.

En España, el criterio de los editores permitió afrontar el año con obras y autores espléndidos, como Javier Marías (*Los enamoramientos*, "Mejor libro del año", según el suplemento literario *Babelia*) y Kate Morton (*El jardín olvidado*, convertido en una de las grandes revelaciones), que se suman a *El puente de los asesinos*, de Arturo Pérez-Reverte. Destacaron también el Premio Alfaguara de Novela y el Premio Isabel Polanco de Ensayo, que este año recayeron en dos jóvenes y brillantes autores latinoamericanos (ambos radicados en España y menores de 40 años): los colombianos Juan Gabriel Vásquez y Carlos Granés, respectivamente, por *El ruido de las cosas al caer* y *El puño invisible*.

A estos galardones se unieron otros muchos motivos de celebración: el gran poeta chileno Nicanor Parra (*Parranda*

larga, Alfaguara) obtuvo el Premio Cervantes; Isabel Burdiel recibió el Premio Nacional de Historia por su libro *Isabel II, una biografía* (Taurus); el Premio José Donoso recayó en Sergio Ramírez; el Premio Clarín-Alfaguara de Novela en *El imitador de Dios* de Luis Lozano; el Premio FIL en Lenguas Romances fue concedido a Fernando Vallejo; Ricardo Lísias obtuvo el Premio de la crítica por su libro *O livro dos mandarins* (Alfaguara); Santiago Roncagliolo consiguió por *Abril rojo* The Independent Foreign Fiction Prize. Además de todas estas distinciones, Carlos Fuentes publicó un ensayo imprescindible, *La gran novela latinoamericana*; la escritora chilena Marcela Serrano regresó a la novela con *Diez mujeres*; y la mejor literatura infantil llegó de la mano de Luis Pescetti (Grammy Latino 2010) con una nueva entrega de su entrañable *Natacha*, y de la brasileña Ana María Machado (Premio Hans Christian Andersen año 2000) con *Macaco Metido*.

De sur a norte, el catálogo de **Alfaguara** se nutrió de las novelas de Claudia Piñeiro, Eduardo Sacheri, Marcelo Figueras, Liliana Heker, Hernán Rivera Letelier, Tomás de Mattos, Alberto Fuguet, Piedad Bonnett, Esmeralda Santiago, Xavier Velasco, Jorge Volpi, Ignacio Solares, Wendy Guerra, Rodrigo Rey Rosa, Use Lahoz, José María Merino,

Ray Loriga, entre otros. Junto a ellos, grandes autores en lengua extranjera, como John Banville o Joyce Carol Oates, o el éxito de *Rosa cándida*, de la autora islandesa Auður Ava Ólafsdóttir. *La Reina del Sur* de Pérez-Reverte en Estados Unidos y la nueva novela de Valter Hugo Mãe, en Portugal, fueron las obras más vendidas.

2011 ha sido para el sello **SUMA** un año decisivo de la mano de la autora australiana Kate Morton. Sus obras *El jardín olvidado* y *La casa de Riverton* han cautivado a miles de lectores. En mercados como el argentino, continúa imparable Florencia Bonelli.

Igual empuje ha tenido el sello **Aguilar**. En Colombia destacó la buena acogida de *La historia de los viajes*, de la historiadora Diana Uribe y, en México, las nuevas obras de Gaby Vargas, Jorge Castañeda y *Pequeño cerdo capitalista*, ópera prima de la periodista Sofía Macías. En España, tuvieron gran repercusión *Reacciona*, una reflexión sobre la crisis con prólogo de Stéphane Hesse, y *Eta, las claves de la paz* de Jesús Eguiguren y Luis Aizpelea. En **Objetiva** destacaron las obras de no ficción de Luis Fernando Verissimo y Martha Madeiros.

En **Alfaguara Infantil y Juvenil** se editaron, entre otras, *Monster High*, *Caperucita Roja ¿A quién tienes miedo?* y la serie infantil *Mi primer*, con títulos de Javier Marías y Eduardo Mendoza. Entre los jóvenes lectores brasileños han tenido muy buena aceptación la obra *Elixir* de Hilary Duff, editada en la **colección iD**, y Ruth Rocha, editada en **Salamandra**.

El sello **Taurus** respondió a la calidad de su línea ensayística con obras como *La cultura Mainstream* de Frédéric Martel, *Superficiales* de Nicholas Carr o *La mirada del pensador*, de Santos Juliá.

En España se lanzaron en **quiosco** (junto al diario *El País*) las colecciones completas de las obras de José Saramago y Mario Vargas Llosa, y se consolidó la asociación con los principales periódicos del Cono Sur. Entre las **obras de referencia** se editó la edición revisada del *Diccionario del español actual*.

El País-Aguilar, con su variada oferta de guías de viaje y libros de gastronomía, mantuvo un año más su liderazgo. Aparecieron nuevas colecciones como *Descubrir en coche* y *24 paseos por*, y se actualizó la serie *Idiomas para viajar*. Las recetas de Martín Berasategui continúan en España en el top de gastronomía.

Equipo directivo

- Presidente: Emiliano Martínez Rodríguez.
- Consejero delegado: Miguel Ángel Cayuela.
- Dirección general de Operaciones: Federico Blanco Giner.
- Dirección general de Negocios Digitales y Nuevos Desarrollos: Miguel Barrero Maján.
- Dirección general global de Educación: Francisco Cuadrado Pérez.
- Dirección general global de Ediciones Generales: Fernando Esteves Fros.
- Dirección general global de Idiomas: Christopher West.
- Dirección de Comunicación: Rosa Junquera Santiago.
- Dirección de Relaciones Institucionales: Mariano Jabonero Blanco.
- Dirección de Recursos Humanos: Francisco Lorente Power.

PRISA Noticias

El País: El Periódico global en español

En un paisaje de revolución informativa y de empeño por lograr contenidos de calidad en diferentes soportes, 2011 fue decisivo para *El País*: el año arrancó con la transformación digital de la redacción (plataforma tecnológica, diseño y organización de la redacción) y se cerró con el liderazgo en Internet del diario.

En diciembre de 2011 y según los datos suministrados por comScore, *El País* se convirtió, con 12 millones de lectores, en líder mundial de los sitios informativos en lengua española: 7,7 millones de usuarios hicieron sus consultas desde España y 4,3 desde el resto del mundo, sobre todo desde Iberoamérica y EE. UU. ComScore fue seleccionado como el medidor de referencia por el mercado *online* español, representado por agencias de medios, anunciantes, medios digitales (tradicionales y nacidos en la Red), redes comerciales y portales de Internet. La medición de ComScore ofrece un dato híbrido, tomando los resultados censales de cada sitio y combinándolos con los de los panelistas que posee en todo el mundo.

En cuanto a la transformación de la redacción, en mayo se lanzó la nueva sección Política, el inicio de un cambio profundo que afecta tanto al soporte tecnológico y el diseño como a la organización interna de las secciones. A lo largo del año —un proceso que concluyó en febrero de 2012— las secciones de Internacional, Sociedad, Cultura, Economía, Opinión, Tecnología, Televisión y Deportes, además de las delegaciones, culminaron el cambio. Ahora las secciones producen información propia de calidad de manera constante: se ha movido el centro de gravedad de la redacción: antes estaba en el papel, ahora está en lo digital.

Por otro lado, *El País* acaba de alcanzar el millón de seguidores en Twitter, consolidándose como el diario en español más seguido del mundo. Y a lo largo de 2011, *El País* continuó fidelizando a sus lectores y adaptándose a sus cambios en sus hábitos de lector. Así, por ejemplo, estrenó **una aplicación de iPad** que se ha convertido en la líder de la App Store. La aplicación para leer *El País* en la tableta iPad ha obtenido la puntuación más alta de la clasificación elaborada por iMonitor, y se encuentra entre las diez mejores del mundo.

En junio, asociados con Vocento, PRISA Noticias creó el mayor quiosco digital: todos los grandes medios y revistas se pueden adquirir para su lectura electrónica en distintos dispositivos a través de Kiosco y más. Y en septiembre, *El País* revolucionó el quiosco del fin de semana lanzando **SModa**, la revista de moda de los sábados, en alianza con los editores de Vogue y expertos en moda y estilo; y la **Revista de Sábado**, una aproximación distinta al mundo de la fama y el poder.

El País mantuvo durante 2011 su estrategia de aprovechar las redes sociales como prescriptores de calidad; esa fue una de las razones que contribuyeron decisivamente a su liderazgo web. Se afianzó la red social propia, **Eskup**, lanzada en 2010 y a través de la que los redactores y los lectores aportan informaciones y hacen comentarios. Eskup funciona también como foro de debate y espacio para la última hora.

La **Edición Global** que se imprime y distribuye en América, sumó en 2011 a sus ediciones en Buenos Aires, México, Santiago de Chile y Santo Domingo, la edición en Miami, en colaboración con el *Nuevo Herald*.

El País confirmó en 2011 que continúa siendo líder en prensa de información general de pago. A pesar de la crisis, logró una difusión promedio de 365.117 ejemplares diarios. Según los datos de la OJD pendientes de certificación. Supone una distancia de 112.000 ejemplares con respecto a *El Mundo*, que registró 252.729. En cuanto al número de lectores, el Estudio General de Medios (EGM) le otorgó en la tercera ola de 2011 un total de 1.915.000 personas, frente a 1.234.000 de *El Mundo*. *El País*, en 2011, fue el único diario español de pago con beneficio neto positivo.

El País mantuvo en 2011 una intensa actividad dentro de la marca **El País Encuentros**: entre los eventos celebrados, hay que destacar el que tuvo lugar en marzo, en México,





Los Carpinteros en el stand de *El País* en Arco

con el presidente Felipe Calderón; en octubre, en Santo Domingo, con el presidente Leonel Fernández; y en diciembre, en Santiago de Chile, con el presidente Sebastián Piñera.

Además, el diario mantuvo junto a ENDESA el programa de ***El País de los Estudiantes*** y conmemoró el décimo aniversario con una participación de más de 43.000 alumnos distribuidos en casi 10.000 equipos pertenecientes a 2.646 centros de enseñanza.

El País salió a la calle en varios eventos, participó activamente en actos patrocinados que se celebraron en México (Feria Internacional del Libro de Guadalajara), Madrid y Barcelona (debates Wikileaks y la primavera árabe.) y otras ciudades. Su stand de ARCO en 2011 fue una obra del colectivo artístico cubano Los Carpinteros que causó un enorme impacto en la feria.

Diario As

As cerró el año con una difusión media de 284.363 ejemplares, y su número de lectores alcanzó 1.470.000 —según la tercera ola del EGM—, lo que supone un incremento de 75.000 lectores respecto al año anterior. Es líder de la prensa deportiva nacional —tanto en venta como en quiosco— en la Comunidad de Madrid, así como en otras doce provincias españolas, entre las cuales se encuentran Barcelona, Toledo, Guadalajara, Cuenca, Ciudad Real, Segovia, Ávila, Sevilla, Málaga, Jaén, Huelva y Almería.

As.com acabó el año con una audiencia promedio diaria de 1.672.365 navegadores únicos, un 24 % de crecimiento con respecto a 2010. En este mismo periodo el crecimiento de audiencia internacional fue del 49 %. Todo ello apoyado por los lanzamientos en contenidos como la sección de Estadísticas de Resultados, Póker y un renovado Carrusel. En 2011 se inauguró Megastore, la tienda del deporte de As que se consolida como referente de e-commerce de producto deportivo: en su primer año ya

tiene más de 100.000 navegadores únicos mensuales. Y se cerró el año con el re-lanzamiento de AStv una apuesta audiovisual, con los mejores contenidos de la mano de las firmas más prestigiosas.

La audiencia móvil creció un 90 % en 2011 respecto a 2010, llegando al récord histórico en agosto de 2011 con 2 millones de navegadores únicos que accedieron a As desde un terminal móvil, un 150 % más que el mismo período de 2010. En 2011 As cubrió prácticamente todo el mercado de aplicaciones en las principales tiendas (Apple, Android, Blackberry, Nokia y Windows Phone), superando las 800.000 descargas acumuladas. En agosto 2011 se lanza la primera App de As para TV gracias a un acuerdo con LG.

Por quinto año consecutivo, As celebró el 28 de noviembre con la presencia de grandes estrellas del deporte nacional la quinta edición de sus premios. La ceremonia se celebró en el Hotel Palace de Madrid y fue retransmitida por AStv. Los premiados fueron el futbolista del Real Madrid Cristiano Ronaldo, la Selección Española de Copa Davis, la Selección Española de Baloncesto y la Selección Española femenina de fútbol sub 17, en la categoría de promesa. Hubo además un emotivo homenaje al veterano piloto de motociclismo Ángel Nieto, que recibió el reconocimiento a su trayectoria profesional.

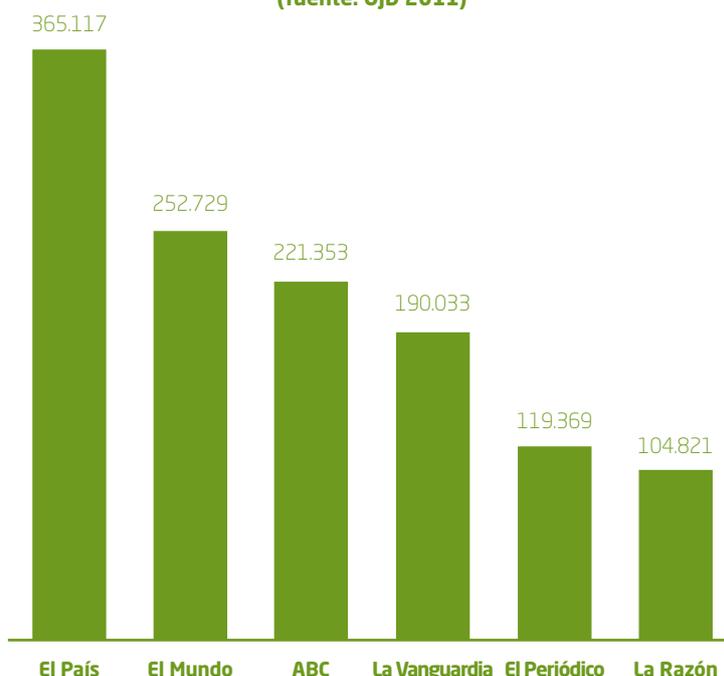
Cinco Días

Cinco Días, con más de 30 años de existencia, es el decano de la prensa económica en España. Llega a los profesionales más influyentes del mundo de la empresa y ofrece la mayor oferta de suplementos sectoriales y territoriales del mercado, con un profundo análisis desde la perspectiva de la prensa económica. Según la tercera ola del EGM, cerró 2011 con 65.000 lectores diarios.

La edición digital del diario —CincoDías.com— crece de forma continua en usuarios únicos y páginas vistas; según

Difusión de los principales diarios españoles de información general

(fuente: OJD 2011)



Difusión de los principales diarios españoles de información especializada

(fuente: OJD 2011)

PRISA

As

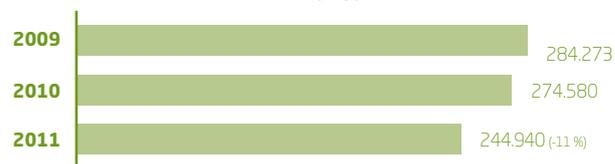


Cinco Días



Competidores

Marca



Expansión



Descarga de aplicaciones (2010 - 2011)

		2010	2011	2011 vs 2010
El País	IPHONE	185.865	269.877	145,2 %
	IPAD	63.018	200.612	318,3 %
	ANDROID	No disponible	No disponible	No disponible
Diario As	IPHONE	102.385	184.953	180,6 %
	IPAD	29.007	48.847	168,4 %
	ANDROID	n. a.	28.725	0,0 %
Cinco Días	IPHONE	50.605	20.211	39,9 %
	IPAD	1.816	23.158	1275,2 %
	ANDROID	No disponible	No disponible	No disponible

Omniture, el crecimiento en 2011 fue de un 83 %. Las nuevas secciones “Emprendedores” y “Finanzas personales” han afianzado la apuesta por ofrecer contenidos de calidad y prácticos.

Los **eventos de Cinco Días** se mantuvieron como referente de debate y solidez analítica. Valeriano Gómez, Guillermo Fernández Vara, Paulino Rivero y Cristóbal Montoro, entre otros, participaron en 2011 en el Foro Cinco Días, que reúne desde hace años a los protagonistas de la actualidad económica.

La cuarta edición de los **Premios Cinco Días a la Innovación empresarial** se celebró el 17 de octubre en el Museo del Prado con la asistencia de personalidades de primer orden y una amplia representatividad de los sectores público, privado e institucional. Este año, con una ponente de excepción, Arianna Huffington la presidenta de *The Huffington Post*, los Premios recayeron en Danone, Grupo Matarromera y Ecopapel.

Además, *Cinco Días* ha estado presente como *media partner* en eventos de relevancia económica y empresarial como EmTech Spain, los Premios Nacionales de Marketing y la Red Innova, posicionándose así como un medio a la vanguardia de las nuevas tecnologías.

PRISA Revistas

PRISA Revistas comenzó su expansión digital en 2011 con la elaboración de productos específicos para el iPad. El ejemplo más reciente ha sido la publicación de la **Guía-Madrid12**, una guía de Madrid de ocio y tendencias que se puede descargar gratuitamente en el Apple Store. En noviembre, la revista **Rolling Stone** celebró la cuarta edición de sus premios. La gala de entrega fue presentada



por Muchachada Nui (Joaquín Reyes y Ernesto Sevilla) y se retransmitió en directo a través de su página web. Por el escenario de la sala Pachá de Madrid pasaron artistas como Luz Casal, Loquillo, José Coronado, Miguel Bosé, Ariel Rot, Estrella Morente, Amaral, Leonor Watling y Rubén Leiva, de Peseña. La revista *CAR* celebró, en el mes de mayo, su número 50 con un evento que tuvo lugar en los jardines de la Fundación Ortega y Gasset donde reunió a las personas más relevantes de la industria del motor. En Portugal, la revista **LuxWoman** celebró su décimo aniversario el pasado mes de abril y, a comienzos de año, la revista **Vinhos** organizó la 14 edición de sus Premios, los más importantes del mundo del vino en Portugal. Por otra parte, desde el área de **La Factoría** se realizaron más de 30 proyectos editoriales para terceros, entre los que figuraron como novedades los que se hicieron para Mutua Madrileña y Amadeus, así como las digitalizaciones de revistas (Europa, Aena, Paisajes, Seguros Bilbao y Cruz Roja). Durante 2011, PRISA Revistas editó diez productos de venta en kiosco: siete en España (*CAR*, *Cinemanía*, *Gentleman*, *Rolling Stone*, *Claves*, *Anuario de El País* y *Anuario de Vinos*) y tres en Portugal (*Lux Woman* y *Revista de Vinhos*).

Equipo directivo

- Presidente ejecutivo de PRISA Noticias y consejero delegado de *El País*: José Luis Sainz.
- Director general de prensa y consejero delegado de PRISA Revistas: Jose Ángel García Olea.
- Directora del área digital de PRISA Noticias: Rosalía Lloret.
- Director de *El País*: Javier Moreno.
- Director de *Cinco Días*: Jorge Rivera.
- Director de *As*: Alfredo Relaño.
- Director de Comunicación de PRISA Noticias: José Manuel Calvo.

PRISA Radio

La comunicación global en español

PRISA Radio es el mayor grupo radiofónico en español con más de 26 millones de oyentes y 1.238 emisoras entre propias, participadas y asociadas en España, Estados Unidos, México, Colombia, Costa Rica, Panamá, Argentina y Chile, y a través de franquicias en Guatemala y Ecuador.

2011 ha sido un año marcado por la profunda crisis económica que ha afectado a España y al mercado de la publicidad en este país. Este hecho ha servido para poner de manifiesto la excelente salud económica de los países latinoamericanos y de las compañías de PRISA Radio que operan en este continente. PRISA Radio ha consolidado también su modelo de gestión encaminado a revitalizar los formatos radiofónicos, la innovación tecnológica y la producción y presencia de sus contenidos en el conjunto de las plataformas digitales. Este modelo se desarrolla tanto en los productos como en las áreas de gestión, estableciendo sinergias entre todas sus empresas para el desarrollo comercial de nuevos formatos y contenidos con una triple apuesta por lo local, nacional y global.

A pesar de la crisis económica europea, PRISA Radio sigue siendo un referente radiofónico de carácter global en el mundo de habla hispana. Este modelo hace que su presencia internacional, y la especial atención a las particularidades locales, permita optimizar los intercambios y multiplicar la generación de valor.

Durante este año PRISA Radio ha trabajado en la homogeneización de un discurso informativo global partiendo de las distintas realidades que configuran los centros de producción que la compañía tiene en España y América. Las elecciones legislativas en España, Colombia y Argentina han sido un buen argumento para poner al día el pulso de los Servicios Informativos de PRISA Radio en el mundo, y elementos informativos de primera magnitud, como el tsunami de Japón o las múltiples insurrecciones de la denominada primavera árabe, han encontrado un altavoz de primera magnitud en toda la capilaridad de las emisoras que PRISA Radio tiene en España y América.

En el año 2011 se ha consolidado y reforzado el proceso de transformación digital iniciado en 2010 y se han

sentado las bases del futuro crecimiento de la actividad digital de PRISA Radio.

Se ha puesto especial énfasis en producir nuevos contenidos atractivos para los navegantes, agregando fórmulas novedosas como formatos de radio combinados con video y *player* enriquecidos con información. Asimismo, se han reforzado las estrategias de captación de tráfico mediante optimización para buscadores y redes sociales, en donde las radios cuentan con más de 2,5 millones de seguidores. Esto ha reportado un interesante crecimiento de tráfico que, según ComScore, en 2011 ha llegado a los 7.643.000 usuarios únicos mensuales.

De cara a los anunciantes se han desarrollado formatos novedosos de publicidad, como las secciones de contenidos patrocinados y el *ad replacement*, que permite insertar anuncios de audio sincronizados con banners en el *player* de la radio. Esto, unido a la innovación en los formatos de concursos SMS, ha reportado un sobrecumplimiento del 12,6 % en el objetivo de ingresos.

2011 ha visto también el inicio del proceso de consolidación tecnológica, lo que implica el desarrollo de plataformas comunes (para web, móviles y blogs) reutilizables por todas nuestras marcas en el mundo, con las consiguientes eficiencias en costes y *time to market*.

En resumen, 2011 ha supuesto un importante paso adelante en el cumplimiento de la estrategia digital de PRISA Radio, proceso que continua en 2012 con la extensión a todos los mercados de las experiencias exitosas y el desarrollo de nuevos proyectos.



PRISA Radio cierra 2011 con 26.445.000 oyentes

En España, PRISA Radio cierra el 2011 con 12.204.000 oyentes. La **Cadena SER** cumplió su decimoséptimo año consecutivo como líder absoluto del mercado español, con 4.208.000 de oyentes diarios de lunes a viernes, según los datos del Estudio General de Medios (EGM). Además, sus programas son líderes en todas las franjas horarias, y las 24 horas del día, marcando claras diferencias con sus competidores. **40 Principales**, con 3.850.000 oyentes, es desde hace más de cuatro décadas la marca de entretenimiento número 1 en España y, gracias a su proceso de expansión, ahora también lo es entre los jóvenes de los países de Latinoamérica donde está muy presente.

Radio Caracol, con 1.997.000 oyentes, sigue siendo la cadena líder en Colombia y una de las más prestigiosas de toda América Latina, constituyendo uno de los pilares de PRISA Radio, tanto por su brillante trayectoria como por su solvencia económica. Caracol produce y distribuye hasta nueve líneas de programación en diferentes formatos de música y radio hablada, con 9.154.000 seguidores, además de dos formatos de radio distribuidas exclusivamente por Internet.

En Chile, PRISA Radio es líder indiscutible del mercado radiofónico con 1.960.500 oyentes. De los once formatos distribuidos, siete se encuentran entre los diez primeros del ranking de audiencia, destacando **Radio Corazón** que, un año más, sigue siendo la radio más escuchada del país con una audiencia que casi duplica a su inmediato seguidor.

En el mercado de México, PRISA Radio opera a través de **Radiópolis**, participada al 50 % por Televisa, y en la que PRISA Radio aporta su amplia experiencia en el negocio radiofónico. Radiópolis, a través de sus 117 emisoras, propias y afiliadas, distribuye cinco líneas de programación hablada y musical, alcanzando 1.249.771 seguidores diarios.

En Argentina, PRISA Radio cuenta con 1.272.550 oyentes en la ola que mide el periodo de octubre a diciembre de 2011. **Radio Continental**, que este año ha celebrado su 40 aniversario, sigue reforzando su reconocimiento en el panorama radiofónico argentino. Así, ha recibido el Premio ETER a la mejor programación AM, y cuenta cada día con mayor respaldo de los oyentes, lo que se pone de manifiesto con el incremento del 30 % en su audiencia. De la misma manera, el formato musical 40 Principales, con un 20 % más de oyentes que hace un año, se sitúa como la segunda radio más escuchada en su target. Además, durante este 2010 el portfolio de radio musical en Argentina se ha visto ampliado con la incorporación de la radio fórmula Imagina.

En Estados Unidos, PRISA Radio opera dos emisoras que emiten en español, una para la zona de Los Ángeles y el sur de California, zona que concentra a más del 30 % de la población hispana de Estados Unidos, y otra que emite en Miami, ciudad en la que es líder en radio hablada para el mundo hispano. Además, PRISA Radio posee **GLR Networks**, empresa productora y distribuidora de programas y espacios comerciales con 107 emisoras afiliadas.

PRISA Radio también está presente en dos países de Centroamérica: Costa Rica y Panamá. En Costa Rica opera tres formatos de radio a través de una sociedad participada al 50 % con el grupo La Nación, destacando el reciente lanzamiento en octubre de **ADN**, un nuevo formato de radio hablada que incluye noticias, deportes, música y programas de variedad. En Panamá, PRISA Radio produce y distribuye tres líneas de programación, una de radio hablada **Radio Panamá** y dos de formato musical 40 Principales y Bésame fm.

Música

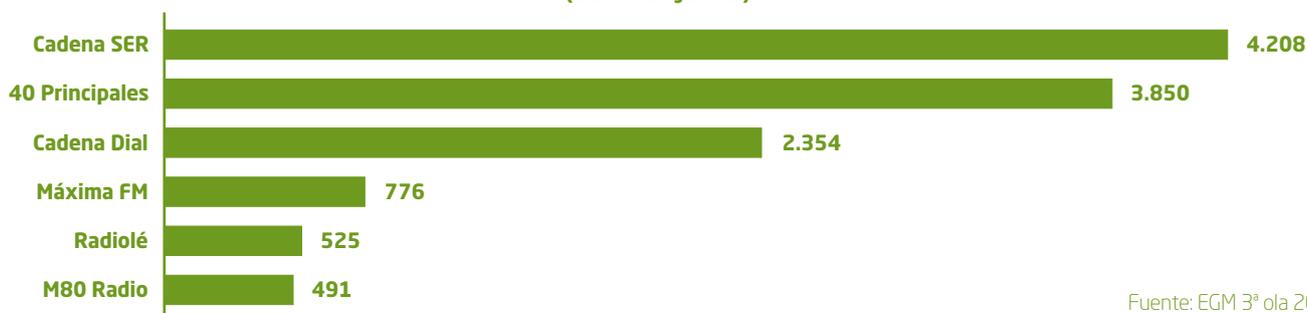
El año 2011 ha traído buenas noticias para la música. PRISA potencia esta actividad con la creación de PRISA Radio Música que por su carácter transversal, le va a



Audiencia PRISA Radio por países (miles de oyentes)

	Audiencia acumulada	Posición mercado	Fuente
España	12.204	1	EGM 3ª ola 2011
LatAm	14.235		
Colombia	9.154	1	ECAR 2011
Chile	1.961	1	IPSOS 2011 Chile
Argentina	1.307	4	IBOPE 2011
México	1.329	3	INRA Nov 2011 México DF
USA	267	3	Arbitron, 2011
Costa Rica	217	5	EGM 2011
Portugal	1.548	2	Marktest 2011
TOTAL PRISA Radio	27.987		

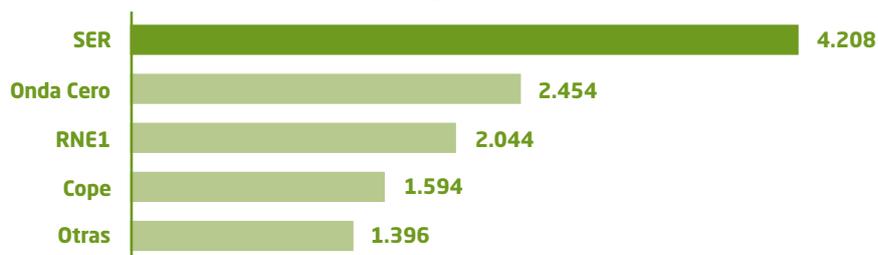
Audiencia PRISA Radio en España (miles de oyentes)



Fuente: EGM 3ª ola 2011

Radio generalista en España

Audiencia de radio generalista en España (miles de oyentes)



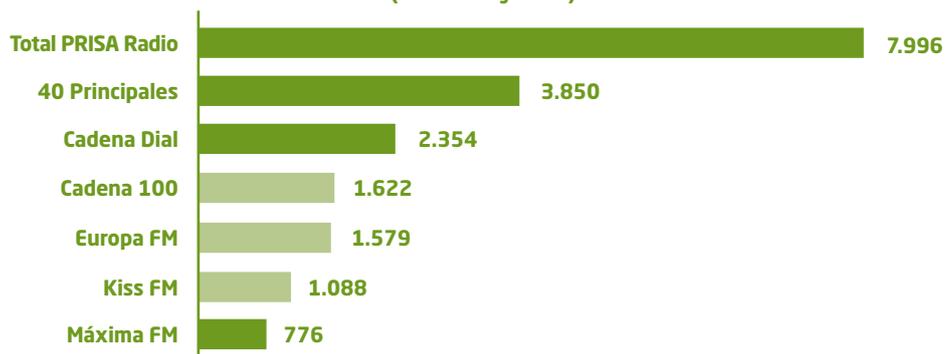
Ranking de audiencia de radio generalista en España

SER	36 %
Onda Cero	21 %
RNE1	17,5 %
Cope	13,6 %
Otras	11,9 %

Fuente: EGM 3ª ola 2011

Radio musical en España

Audiencia de radio musical en España (miles de oyentes)



Ranking de audiencia de radio musical en España

40 Principales	1
Cadena Dial	2
Cadena 100	3
Europa FM	4
Kiss FM	5

Fuente: EGM 3ª ola 2011

permitir desarrollar otros modelos de negocio y encontrar interesantes oportunidades de crecimiento.

En el terreno de la radio la música ha mantenido su liderazgo en España y Latinoamérica, tanto con la marca global 40 Principales, como con las marcas locales de cada país. En ese terreno se incorporan plenamente las emisoras **Bésame** de Panamá e **Imagina** de Argentina y se siguen impulsando los eventos relacionados con los conciertos, los Premios 40 y otros conceptos de marketing de las marcas que siguen siendo claves para su penetración y el crecimiento comercial. En 2011 también se ha reforzado la presencia de la música en América, con el nombramiento de una dirección de emisoras musicales en el continente americano. Con el objetivo de desarrollar nuestras marcas y nuestros productos en América, esta Dirección está impulsando la marca **40 Principales** en otros países bajo el modelo de franquicia y está diseñando operaciones de marketing para mejorar la notoriedad y las ventas en la región.

Los soportes digitales de música han seguido creciendo y es en estos productos/servicios donde están las mayores oportunidades hoy por hoy. En este punto también 2011 ha vivido importantes negociaciones con proveedores y aliados para impulsar la música en el ámbito digital, en operaciones que deben cristalizar en el 2012.

Artísticamente 2011 fue un año de éxito para los artistas representados por nuestra empresa de management **RLM**. Con Raphael, Melendi y Malú fuimos testimonios de un año de disco, giras y eventos. Raphael realizó 94 conciertos en 2011, Melendi 38, Malú 39 y Miguel Bosé 9. Alejandro Sanz, realizó 11 conciertos en un año sin disco y brilló en su participación como *coach* en el programa de televisión de México "La Voz".

2011 fue también un año de innumerables eventos para nuestra promotora de giras y conciertos, **Planet Events**. Artistas como Maná, Shakira, Juanes y Ricky Martin, además del evento electrónico Sentation en el Palau Sant Jordi de Barcelona, fueron las acciones más representativas de este período. Completaron el balance del año, la producción de los Premios 40 Principales, los Premios Cadena DIAL, que celebraron el 20º aniversario de la emisora: los Premios Ondas, el



Instalaciones de 40 Café en la Gran Vía de Madrid

festival Primavera Pop de los 40 Principales, el Festival Cultura Urbana, los Premios As, además de los shows del Crazy Horse parisino, entre otros.

Nuevos negocios

El área de Nuevos Negocios de PRISA Radio sigue con su incursión en nuevos sectores tal y como viene haciendo históricamente.

- **El teatro musical:** tras el éxito de las dos primeras temporadas en Madrid y Barcelona, *40 El Musical* continua con su éxito y comienza durante 2011 una gira por capitales de provincia y ciudades españolas superando la cifra de los 700.000 espectadores.
- **El mundo de la moda:** una temporada más con nuevas colecciones de moda para subrayar el acuerdo cerrado con la firma Adolfo Domínguez para la comercialización de "Music Collection by 40 Principales".
- **40 Café.** En septiembre de 2011 se inauguró 40 Café, un espacio multidisciplinar de ocio en la Gran Vía de Madrid, con restaurante, zona de copas, tienda, radio en directo, y donde se dan cita los mejores artistas en conciertos exclusivos.

Además, la marca 40 Principales también ha trascendido a otras áreas de negocio, como la Tarjeta 40 Principales, principal *affinity* de España con cerca de 600.000 clientes, 40 Viajes (portal de viajes para compra *online*), etc. y próximamente con el lanzamiento de *Arte40*, programa de búsqueda de talento en el mundo de las artes plásticas.



Equipo directivo

- Presidente de PRISA Radio: Augusto Delkader.
- Consejero delegado de PRISA Radio: Francisco Javier Pons.
- Director general de PRISA Radio: Javier Cortezón.
- Director General de Finanzas y Recursos de PRISA Radio: Pedro Antón.
- Director de Comunicación de PRISA Radio: Josep Mª Girona.
- Director general de PRISA Música: Jordi Finazzi.
- Director de radios habladas de PRISA Radio: Daniel Anido.
- Director de Negocio de PRISA Radio: Antonio Buades.
- Director financiero de PRISA Radio: Francisco Vélez.
- Director del Área digital de PRISA Radio: Ignacio Azcoitia.
- Director de Marketing e Investigación de PRISA Radio: Juan Pablo Alvarez.

Radio en España

- Director general de la Cadena SER: Alejandro Nieto.
- Director de informativos: Antonio Hernández- Rodicio.
- Director de antena: Luis Rodríguez Pi.

Radio internacional

- Director general de América del Sur: Ricardo Alarcón.

PRISA TV

PRISA TV ha cerrado el año 2011 como líder de su actividad tanto en el mercado español como en el portugués. En España, Canal+ continúa a la cabeza del entretenimiento audiovisual Premium con más de 1.840.000 clientes, al mismo tiempo que en Portugal TVI revalida por séptimo año consecutivo su liderazgo indiscutible en la televisión comercial. Plural Entertainment ha realizado en 2011 más de 3.400 horas de producción. Por su parte, la cadena americana VME llega ya al 76,1 % de los hogares hispanos de Estados Unidos.

En un entorno global de crisis y caída generalizada del consumo, la estrategia de multidistribución de Canal+1 ha tenido buen resultado por parte de los clientes de las diferentes plataformas de pago. Además, la penetración de su descodificador avanzado iPlus, el terminal que permite disfrutar de alta definición y grabar de una manera sencilla toda la programación, continúa creciendo. Con más de 500.000 clientes y un altísimo índice de satisfacción de sus usuarios (un 96 % declaran que lo recomendarían), el iPlus tiene una cuota de penetración entre los clientes de Canal+ cercana al 30 %.

Durante el 2011 los ingresos de PRISA TV ascendieron a 1.241,19 millones de euros y el EBITDA ha alcanzado 234,69 millones. Los márgenes de EBITDA ajustados de efectos extraordinarios se han incrementado en 3,2 puntos hasta el 18,3 %. Del total de 1,84 millones de abonados a su oferta de Canal+, 82.247 corresponden a otras plataformas. El ARPU se mantiene por encima de 41 euros de media y la tasa de cancelaciones continúa reduciéndose hasta el 13,6 %, frente al 15,8 % de 2010.

Canal+ YOMVI, los contenidos de Canal+ en el entorno conectado

PRISA TV continúa con su apuesta por la tecnología. La oferta de televisión premium Canal+ que nació hace dos décadas ha entrado en 2011 en el universo *online* con una nueva marca: Canal+ YOMVI. La oferta que ha sido referente de los contenidos más exclusivos de ficción, deportes o documentales, amplía su cobertura a todo tipo de dispositivos digitales. Canal+ dejó de ser una televisión de pago convencional para convertirse "en una marca de entretenimiento digital, que se traslada a todos los soportes". Este salto tecnológico permitirá a los clientes de Canal+ una nueva experiencia de usuario, que les permita consumir los contenidos donde y cuando quieran, con servicios a la carta y en alta definición.



En este proceso de transformación digital, PRISA TV se ha asociado con líderes mundiales en tecnología para desarrollar nuevos proyectos. Así, junto a la multinacional Cisco, se trabaja en una nueva generación de iPlus; con Microsoft se va a llevar los contenidos Premium a los usuarios de la Xbox 360 y con Samsung a las televisiones conectadas, y junto a Jazztel se ha lanzado el servicio de Canal+ YOMVI en OTT.

Además, este año PRISA TV ha unificado sus marcas. Ahora, Canal+ es como siempre ha sido, una oferta de los contenidos más exclusivos y prestigiosos, y también es una oferta multicanal de entretenimiento audiovisual con más de 150 servicios de programación, que incluye canales de televisión de todos los géneros, 30 canales en alta definición y un amplio abanico de servicios interactivos.

Televisión en España

Canal+: número de abonados

Dic 2011	
Abonados Canal+ satélite	1.756.185
Abonados Canal+ OTT	3.185
Abonados Canal+ otras plataformas	79.062

	Abonados	Penetración	Crecimiento vs 2010
IPLUS	503.202	28,65 %	+ 64,78 %
MULTIPLUS	238.772	13,59 %	+ 44,58 %

Canal+: ingreso medio por abonado al mes

Euros	
ARPU promedio año satélite	41,1

Canal+: tasa de cancelaciones

	Dic 2010	Dic 2011
CHURN final año satélite (%)	15,8	13,6

Fuente: elaboración interna

Producción audiovisual PLURAL Entertainment (Horas producidas)

Portugués

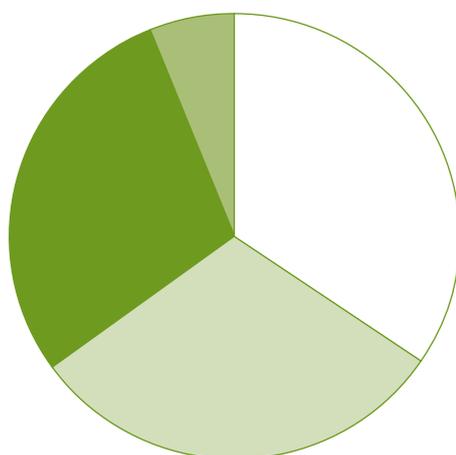


Español

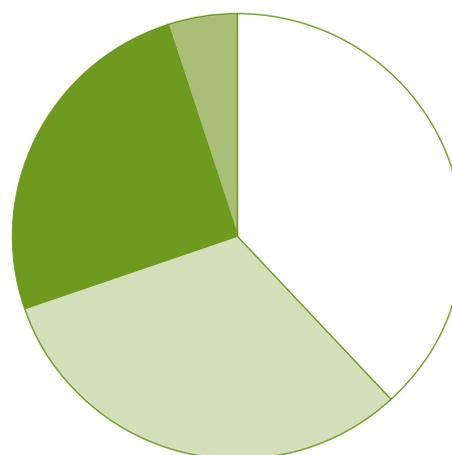


Televisión en Portugal (enero-diciembre)

	24 horas	Prime Time
TVI	34,5 %	38,1 %
SIC	30,5 %	31,7 %
RTP1	29,0 %	25,3 %
RTP2	6,1 %	4,9 %



24 horas



Prime Time

Canal+, la casa del fútbol

Canal+ ha multiplicado este año la oferta futbolística, se ha ampliado la presencia del Real Madrid y del FC Barcelona y se ha extendido su cobertura a todos los equipos de la Liga BBVA. Además, se ha puesto en marcha un nuevo canal que permite emitir la jornada al completo. Canal+ Liga y el nuevo Canal+ Liga2 ofrecen cada fin de semana ocho partidos de la Liga.

También este año Canal+ ha firmado un acuerdo con la UEFA Champions League para emitir la competición en exclusiva durante tres temporadas, a partir del próximo mes de agosto de 2012. Por todo ello, sólo en Canal+ se puede hablar de todo el fútbol español, de la Premier y el Calcio y todo el fútbol internacional, de la NBA, de Wimbledon en exclusiva, de los Masters 1000 en HD, de todo el golf del mundo con los cuatro grandes y la Ryder, o de la Super Bowl, etc. entre otros.

Canal+, los contenidos Premium

En 2011, los espectadores de Canal+ han podido ver grandes títulos de cine como *El discurso del Rey*, *Avatar*, *Alicia en el País de las maravillas* o *En tierra hostil*, las producciones españolas de más éxito como *Torrente 4*, *Celda 211* o *Balada triste de trompeta*, y películas europeas de gran acogida como *La Cinta Blanca* o *Un profeta*.

Su apuesta por ofrecer las mejores series ha llevado a Canal+ a firmar un acuerdo con HBO para emitir en primicia y en exclusiva todas las series y las películas de la factoría. Producciones como la multipremiada creación de Scorsese, *Boardwalk Empire*, y la magnífica *Juego de Tronos*, junto a las nuevas temporadas de otras ya conocidas como *True Blood* o *Hung*. Además, de las nuevas temporadas de otras grandes como *Mad Men*, *Los Tudor*, *Fringe*, *Daños y Perjuicios (Damages)* o *Weeds*.

En el apartado documental cabe destacar la serie documental *Planeta Humano*, firmada por BBC, junto a otras

producciones como *The Cove* (Oscar 2010 al mejor documental) o *¿Cuánto pesa su edificio Sr. Foster?* (Premio del Público en el Festival de San Sebastián). Mención especial merece Mirada Canal+, con especiales como *Informe Robinson* dedicado al 20 aniversario de las Olimpiadas de Barcelona (que se cumplen este año 2012) o los reportajes de investigación de Canal+ con Jon Sistiaga.

La apuesta de Canal+ por la producción original ha sido reconocida por su calidad durante todo el año. *Crematorio*, dirigida por Jorge Sánchez-Cabezudo, ha recibido el Premio Ondas a la mejor Serie de Televisión y el premio Pasión de Críticos como Lo mejor del año en el FesTVAl de Vitoria. Por su parte, *Qué fue de Jorge Sanz* ha sido la primera serie de ficción dirigida por el cineasta David Trueba. La historia se desarrolla en 6 episodios en los que el conocido actor se parodia a sí mismo y a su propia vida.

La oferta en alta definición continúa creciendo

La alta definición ofrece más profundidad, detalle y brillo en la imagen, y permite disfrutar de una pantalla de grandes dimensiones sin perder calidad de imagen. Canal+ aprovecha al máximo las prestaciones de la tecnología HD y, gracias a su descodificador iPlus emite sus canales en alta definición con formato estándar MPEG4 con una capacidad real de 12 megabits por segundo. Además, con sonido 5.1 y en formato panorámico 16:9.

Canal+ ha enriquecido su oferta en alta definición con canales nuevos de documentales (Nat Geo HD y NatGeo Wild HD), de entretenimiento (SyFy HD y TNT HD), de infantil (Disney Channel HD) y de deportes (Canal+ Liga HD), que suman un total de 30 canales.

Media Capital

El grupo Media Capital lidera el mercado de la televisión portuguesa a través de su canal de televisión comercial



TVI por séptimo año consecutivo. A gran distancia de sus competidores, TVI es líder de audiencia en todas las franjas horarias y ha cerrado el año con un *share* de 34,5 % durante el día y un 38,1 % en el *prime time*.

En 2011 Media Capital obtuvo unos ingresos de 224,4 millones de euros y el EBITDA fue de 39 millones de euros. Sus ingresos publicitarios ascendieron a 137,1 millones de euros.

TVI, liderazgo por séptimo año consecutivo

En el apartado de contenidos, TVI cuenta con una rejilla de programación variada que aborda una amplia diversidad de géneros y que presta una especial atención a la ficción, el entretenimiento, el deporte y la información.

La cadena ha continuado su estrategia de llevar la ficción a los horarios de máxima audiencia, con la emisión de novelas de gran éxito como *Anj Meu*, *Remédio Santo* o *Espírito Indomável*, todas ellas producción propia del Grupo Media Capital realizadas por Plural Entertainment.

En cuanto al apartado deportivo, TVI ha adquirido los derechos de emisión en abierto de la Liga de Campeones (Champions League) para las tres próximas temporadas (2012-2015). Además, durante este año la cadena ha continuado apostando por la emisión de la liga portuguesa de fútbol, con una cuota de pantalla del 47,3 %.

Por su parte, TVI24 el canal de información continua, sigue creciendo en audiencia y en influencia. Mientras que TVI Internacional continúa extendiendo su emisión en Angola,

Mozambique, Cabo Verde y Andorra con el objetivo de llevar la televisión a los ciudadanos portugueses que viven fuera de su país, además de acercar al mundo su base cultural.

Producción original de calidad

Por último, Plural Entertainment, la productora del grupo Media Capital, ha producido durante este año espacios de todos los géneros, desde programas de entretenimiento y ficción, hasta documentales y programas deportivos.

En total Plural Entertainment ha sumado durante 2011 más de 3.400 horas de producción, de las cuales más de 2.600 corresponden a Plural Entertainment España. En esta línea, cabe destacar la película *11-M* (basada en la masacre de Madrid en 2004) galardonada con el Premio Ondas a la Mejor TV-movie, el espacio de información deportiva que realiza para la cadena Cuatro, (Premio TP de Oro en su categoría) o la ficción *Ángel o Demonio* (emitida en España con gran éxito, cuyos derechos ha comprado el grupo francés TF1).

V-me

V-me es una cadena de televisión dirigida al mercado hispano de Estados Unidos. Su programación está basada en el entretenimiento y cuenta con una variada oferta que abarca desde el cine, las series o la música, hasta la educación y los contenidos infantiles de V-me Kids.

El canal emite 24 horas en abierto, por satélite y por la red de cable de los operadores norteamericanos DIRECTV, DISH Network, Verizon FiOS y AT&T U-verse, lo que le permite llegar al 76,1 % de los hogares hispanos de Estados Unidos con televisión.

Equipo directivo

- Presidente de PRISA TV: Manuel Polanco.
- Consejero delegado de PRISA TV: Pedro García Guillén.
- Secretario general PRISA TV: Antonio García-Mon Marañes.
- Director general financiero PRISA TV: Juan Herrero Abelló.
- Director general del Área Digital PRISA TV: Stephen Dove.
- Directora de Comunicación PRISA TV: Purificación González.
- Director general de Canal+: Manuel Mirat.
- Director general de Contenidos y Compra de derechos de Canal+: Álex Martínez Roig.
- Consejera delegada de MEDIA CAPITAL: Rosa Cullell.





05

Diálogo y comunicación con nuestros grupos de interés

Diálogo y comunicación con nuestros grupos de interés

Como grupo de comunicación, PRISA asume su papel de ser referente en materia de responsabilidad social frente a sus empleados, accionistas, clientes, proveedores, el entorno y la sociedad en su conjunto. A tal fin, cada empresa del Grupo tiene sus propios mecanismos de interlocución con sus grupos de interés, tanto internos y externos como directos e indirectos, para recoger opiniones y sensibilidades que nos permitan responder a sus demandas y necesidades correctamente.



Cerca de nuestros lectores, oyentes, televidentes y usuarios

Como grupo de comunicación, PRISA asume como papel propio ser referente en materia de responsabilidad social frente a sus empleados, accionistas, clientes, proveedores, el entorno y la sociedad en su conjunto. Cada empresa del Grupo tiene sus propios mecanismos de interlocución con sus grupos de interés, tanto internos y externos como directos e indirectos, para recoger opiniones y sensibilidades que nos permitan responder a sus demandas y necesidades correctamente.

Todos los empleados de nuestras empresas disponen de un canal interno de comunicación y colaboración (Intranet **toyoutome**) mediante el cual tienen acceso a la información que necesitan, y pueden participar e interactuar tanto con sus compañeros como con el resto de profesionales del Grupo. Desde el centro corporativo de PRISA proporcionamos herramientas y recursos para los responsables de la gestión de las intranets locales propias de cada empresa o unidad de negocio para trabajar coordinados, compartir experiencias y buenas prácticas. Se construye de este modo, desde

los departamentos de Comunicación, y en colaboración con Recursos Humanos, Tecnologías de la Información, Seguridad, Compras y Prevención, un entorno participativo interno vivo que alimentamos cada día entre todos. Existe en este entorno un **canal de denuncias** que administra y controla el Comité de Auditoría, donde se pueden canalizar toda clase de prácticas que cualquier empleado quiera denunciar.

La página **web corporativa (www.prisa.com)**, disponible en español, inglés y portugués, contiene toda la actualidad y la información referente a la compañía, sus unidades de negocio y sus empresas. Desde este portal se informa a los accionistas e inversores de las comunicaciones y hechos relevantes de la compañía, del mismo modo que a los analistas y a la prensa, que cuentan también con un área específica para cada uno de ellos.

Asimismo, y siguiendo el ejemplo de varios países europeos, PRISA junto con otros emisores de valores

españoles, forma parte de la asociación Emisores Españoles que actúa como una plataforma desde la que buscar soluciones a la problemática común de los emisores (empresas cotizadas), tanto a nivel nacional como europeo, que contribuya al desarrollo de estándares elevados de buen gobierno corporativo en las sociedades cotizadas y que, además, impulse la adopción de todo tipo de medidas que sirvan para mejorar la comunicación entre las sociedades y sus accionistas, así como con los inversores.

Desde el Centro Corporativo se atienden las demandas de cuatro públicos relevantes:

- **Accionistas:** a través de la Oficina de Atención al Accionista, dedicada a resolver todas sus preguntas y demandas de información.
- **Inversores:** a través de la Oficina de Relaciones con Inversores.
- **Medios de comunicación, instituciones y particulares:** a través de la Dirección de Comunicación Corporativa, y de su Gabinete de Prensa, se ofrece toda la información sobre la actualidad de la compañía y sus empresas, y se atiende y da respuesta a todas las demandas de información que recibimos

desde los distintos canales de comunicación que tenemos a su disposición.

- **Empleados:** en 2011 se ha puesto en marcha la nueva Intranet global toyoutome, un entorno común de participación y colaboración permanente donde compartir el conocimiento, crear grupos de trabajo que permitan conocer experiencias desde los diferentes países donde está presente el Grupo, entender mejor lo que la empresa está haciendo, expresar todas las opiniones y explicar hacia dónde vamos.

Iniciativas de nuestras empresas

SANTILLANA

La apuesta digital de Santillana ha supuesto una transformación tecnológica de la compañía que coloca al cliente en el centro de todas las acciones (sea lector, profesor, alumno, familia, etc.) adoptando una estrategia multicanal y multiplataforma.

Santillana Educación ha dado un paso definitivo con el desarrollo de nuevos productos que son pioneros en el mercado. Muestra de ello es el Libroweb y el Libromedia, lecturas, diccionarios, así como otros complementos para



tabletas, etc. Poco a poco el profesorado va incorporando en las aulas el aprendizaje a través de los materiales digitales, haciendo de sus clases un entorno mucho más colaborativo. Cambian las formas de enseñar y las herramientas y, también, se genera una nueva manera de relación entre el profesor, los alumnos, las familias y las editoriales.

Como ejemplo:

- A través de una sencilla aplicación, “el termómetro”, implementado en las diferentes web y redes sociales de Santillana, el profesorado puede expresar su grado de satisfacción y valorar el servicio de manera continua.
- Calendario de actividades: animamos a los profesores a compartir a través de las redes sociales de Santillana y/o en e-vocación otras iniciativas puestas en marcha en sus centros educativos.
- E-vocación la red social de usuarios de Santillana permite a los profesores acceder a seminarios *online* que hasta ahora sólo era posible seguir de forma presencial. También sesiones personalizadas de *coaching online* para que el profesor pueda expresar sus preocupaciones y disponer de ayuda profesional y consulta privada.

Internet está modificando la manera de llegar a toda la comunidad educativa (no sólo el profesorado). Por lo tanto, se han creado nuevos perfiles en la web para ofrecer respuestas y contenidos a otros grupos de interés (padres, alumnos, periodistas, distribuidores, bloggers, etc.).

En las campañas “Vacaciones Santillana” y “Campaña 1 2 3”, se han desarrollado estrategias multicanal (comunicación, difusión de contenidos y búsqueda de clientes potenciales) realizando campañas integrales *online* (posicionamiento en buscadores, publicidad en soportes de interés, emailing a otras listas del grupo PRISA con perfiles de interés, entre otros).

La puesta en marcha de la tienda *online* para la compra de productos bajo licencia (Libroweb) y la disponibilidad de algunos productos en Apple Store son pasos definitivos en la transformación digital del negocio



editorial. Santillana apuesta por estrategias que permitan mejorar la difusión del producto, el acercamiento e interacción con los diferentes públicos y un mayor conocimiento del cliente y de su experiencia en relación a Santillana. Elementos necesarios para optimizar su fidelización.

Además, a través de la red social LinkedIn, proponen diálogos y conversaciones sobre nuevas tecnologías aplicadas a la educación y nuevas experiencias digitales

PRISA Noticias

A través de la red, los distintos medios de PRISA Noticias mantienen un estrecho contacto con sus lectores. Estos, utilizando Eskup o cualquiera de los demás medios puestos a su alcance, pueden comentar las noticias o hacer observaciones sobre cualquier tema de su interés. *El País* dispone de diversos mecanismos de atención al cliente como el Defensor del Lector y las Cartas al Director. Espacios dentro de las páginas de opinión donde los lectores pueden manifestarse acerca del contenido del periódico y participar sobre las cuestiones que les interesan. Las Cartas al Director suponen una manera directa de contacto entre el periódico y los lectores, de modo que consigue desarrollar un sentimiento de identificación y lealtad del lector con el medio. Por otra parte, a través de los teléfonos de atención al lector y al suscriptor (902 119 111), éstos pueden contactar directamente con el periódico.



Radio

Música

Otros Medios

Desarrollo de marca


NOTICIAS

16/03/2012

El equipo Pons 40 HP Tuenti presenta sus credenciales en 40 Café

Las principales redes sociales se integran en cada noticia para que los usuarios puedan compartirlas con sus amigos o seguidores. Por otro lado, nuestra cuenta principal en Twitter (tiene 24 más asociadas de secciones) es la que tiene más seguidores entre la prensa diaria española. La tenemos desautomatizada, es decir, que las noticias no se lanzan mediante Twitterfeed. Tampoco lo hacemos en Facebook. Eso nos permite interactuar en tiempo real con los lectores. Los periodistas tienen ya en su mayoría Twitter personal y gran parte de ellos lo usan habitualmente.

Nuestra plataforma de *live blogging* Eskup, también red social, permite con la nueva configuración de las noticias que los lectores realicen sus comentarios y que los mantengan archivados. Ello les asegura además poder participar en los canales de conversación abierta sobre determinados temas.

En nuestras coberturas en directo utilizamos y filtramos contenidos de las redes. Además, hemos realizado *Storify*s con los relatos en las redes de las últimas elecciones generales.

Los profesores y alumnos que participan en *El País de los Estudiantes* reciben durante todo el curso escolar comunicaciones del periódico informándoles del contenido del programa y animándoles e instruyéndoles en todo el proceso. Además, se incluyen materiales para los colegios, incentivos, regalos, concursos, entrevistas digitales y mails periódicos.

De forma permanente, *El País* organiza visitas guiadas a sus instalaciones a las que asisten fundamentalmente colegios e institutos. Esta política de puertas abiertas del periódico atrajo en 2010 a cerca de 8.000 personas.

PRISA Radio

Las redes sociales han sido un potente dinamizador de la relación entre la radio y el oyente, principal cliente/consumidor de las actividades de la empresa. Los oyentes son participativos y cada vez más interactivos lo que nos exige jugar ofensivamente en los medios digitales en la generación y distribución de contenidos. El soporte radiofónico ha logrado mostrar su firmeza y perfecta integración con el soporte digital. La participación de la audiencia es fundamental, y se han abierto nuevos canales de comunicación para hacerla más fluida y sumarnos a la conversación global.

En PRISA Radio, 2011 ha sido el año del salto de la nota de prensa a la Sala de Medios 2.0. Además de los profesionales de los medios, los bloggers y los usuarios también son importantes para la estrategia de Comunicación de PRISA Radio. Con esta iniciativa pretendemos amplificar la difusión de nuestras acciones mediante un entorno que integre herramientas propias de la web social que permitan distribuir nuestra información y practicar un periodismo más abierto, participativo y, al mismo tiempo, más individualizado.

También ha sido el año de la puesta en marcha de la plataforma de comunicación PRISA Radio como principal

herramienta de Comunicación Interna de nuestra unidad de negocio. Esta plataforma nos permite conocer los proyectos departamentales, los logros profesionales, la labor diaria de los equipos de trabajo, éxitos en la consecución de los hitos comerciales, novedades en el sector radiofónico que afecten a nuestra labor diaria, la cara más humana de la organización, mejorar el conocimiento colectivo, y también exponer las dudas sobre cuestiones de toda índole.

PRISA TV

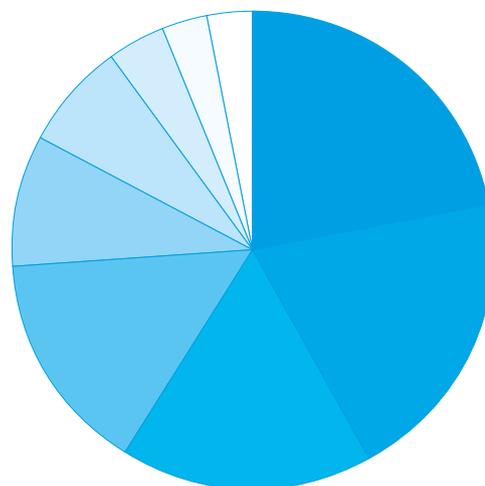
Los canales de comunicación con los clientes y consumidores de PRISA TV son amplios y diversos. Durante este año se ha reforzado la comunicación a través del lanzamiento de una nueva revista digital, interactiva y multisoporte (www.plus.es/revista). En ella, los usuarios pueden encontrar toda la información sobre los canales y contenidos de Canal+, con videos promocionales, recomendaciones, entrevistas con los protagonistas, concursos y espacios abiertos a la participación.

La apuesta por la tecnología y las nuevas formas de comunicación ha tenido un fiel reflejo en las redes sociales donde ha multiplicado su visibilidad y la de sus profesionales. Cuentan con perfiles corporativos y perfiles de periodistas, que tienen una presencia muy activa y mantienen una permanente conversación con los espectadores. De esta forma, se consigue personalizar la experiencia del abonado de Canal+ y aportar gran valor a la marca. Además, a través de nuestras webs, www.prisatv.com, y www.canalplus.es, los servicios interactivos y la comunicación en pantalla, mantenemos una ventana abierta a la información sobre la actividad de la compañía, los contenidos y las nuevas propuestas. El Centro de Atención al Cliente, el correo electrónico o el correo postal, se siguen manteniendo para completar la relación con nuestros clientes.

En el apartado de comunicación interna la nueva Intranet está llamada a ser una magnífica herramienta para atender las demandas de nuestros profesionales y para potenciar los beneficios de pertenecer a una empresa global. Por su parte, la relación con los Medios de Comunicación y otras Instituciones se canaliza a través de la dirección de Comunicación, en estrecha relación con las distintas direcciones de la compañía y con el resto de áreas de las diferentes Unidades de Negocio.

Audiencia en redes sociales (%)

■ 40 Principales	22 %
■ <i>El País</i>	20 %
■ <i>As</i>	17 %
■ Canal+	15 %
■ Cadena Ser	9 %
■ Santillana	7 %
■ Máxima FM	4 %
■ Cadena Dial	3 %
■ Otros	3 %



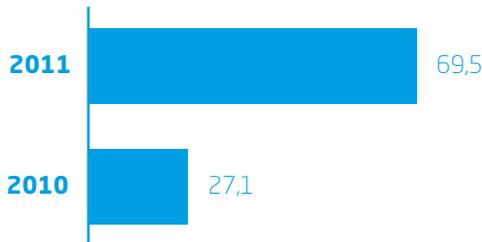
Participación y animación web

PRISA inició en 2010 su transformación hacia una compañía de creación y distribución de contenidos culturales orientada al consumidor a través de la tecnología avanzada. Incrementar el conocimiento de nuestros clientes e interactuar con ellos ha constituido la base del nuevo modelo empresarial, que es un ejemplo de innovación, competitividad y crecimiento para la industria.

La apuesta digital de PRISA ha supuesto la renovación de su modelo de negocio tradicional a través de una fuerte apuesta por la innovación y la tecnología, produciéndose una progresiva unificación de los diferentes procesos y estructuras internos de la compañía. PRISA Digital y los equipos corporativos de las unidades



Tráfico en redes sociales (millones de visitas)



+ 156 % de crecimiento.
Fuente: Comscore

de negocio funcionan como referente estratégico para proyectos comunes y escalables a todos los países, mientras que los equipos digitales locales, están muy alineados con sus respectivos equipos *offline*, tanto en el ámbito táctico como en el estratégico de los productos de cada país.

PRISA es pionera, entre los principales grupos de medios en España, en la utilización de herramientas de participación social y en la creación y difusión de contenidos informativos a través de numerosos soportes (papel, web, móviles, tabletas, etc.). Esta estrategia ha reforzado el diálogo con los usuarios (lectores, oyentes, telespectadores, clientes, etc.) y ha fomentado la participación de sus audiencias. Durante el pasado año siguió explorando nuevas vías de comunicación, buscando ofrecer una experiencia más completa a sus seguidores a través del entorno digital y estableciendo

un vínculo con ellos. Conocer a nuestra audiencia nos permite ofrecer contenidos y productos cada vez más relevantes y explorar nuevos modelos de negocio. En 2011 el tráfico proveniente de las redes sociales se ha multiplicado por más del 2,5 %, convirtiéndose en una fuente importante de captación de audiencias.

El registro es fundamental para la estrategia de PRISA en el entorno digital. En 2011 la base de usuarios registrados se amplió en 4 millones de usuarios, superando los 6,5 millones entre las unidades de negocio y partners estratégicos. La interacción con los social media, además de nuestra expansión internacional, llevará a PRISA a aumentar en un 53 % la base de datos en 2012.

Las redes sociales y blogs abren un nuevo espacio de participación e interacción con nuestros usuarios y clientes. PRISA cuenta con más de 10 millones de seguidores en las principales plataformas sociales –Facebook, Twitter y Tuenti-. *El País* ha superado el millón de seguidores en Twitter, la cifra más alta de todos los periódicos *online* en España, mientras que 40 Principales, la marca con más seguidores a nivel global (1,7M), fue la elegida por Google, junto a Caracol Radio Colombia, para el lanzamiento en exclusiva de Google+ Páginas.

El 25 % de los usuarios registrados en el grupo, lo ha hecho usando su perfil en Facebook o Messenger.

Iniciativas de nuestras empresas:

PRISA Noticias

La transformación digital está en el centro de los objetivos de cambio de *El País*. Durante 2011 ha iniciado el proceso de migración de sistemas hacia una nueva plataforma digital, que verá la luz en 2012, y que permite una mayor integración social, facilita la navegación por *tags* y mejora la publicación de vídeos y fotos en su página. Gracias a la nueva configuración de noticias, los lectores pueden realizar y archivar comentarios, participar en concursos, contribuir a la elaboración de informaciones, bien a través de la red social y plataforma de live blogging propia Eskup, o de la integración del social (Twitter, Facebook).

También se ha seguido formando a los redactores en el uso periodístico de las redes sociales para buscar, conversar, y difundir su trabajo, impulsando el fortalecimiento de su marca profesional y personal, al tiempo que el de la propia cabecera. Los periodistas de *El País* tienen abiertos 203 perfiles en Twitter.

PRISA Radio

Para PRISA Radio, 2011 ha supuesto el inicio del desarrollo de estructuras digitales a través de una plataforma

tecnológica común a todo el grupo PRISA, con el objetivo de impulsar sus productos en el corto y medio plazo.

Cada vez se realizan mayores esfuerzos en habilitar vías de comunicación con los oyentes. A los SMS, chats, foros, encuestas, etc. se suma también un intensivo uso en tiempo real de las redes sociales como Facebook, Tuenti o Twitter que consolidan aún más si cabe la comunicación bidireccional entre la radio y sus oyentes. PRISA Radio y sus marcas están presentes en páginas y perfiles oficiales en las plataformas más importantes mediante *cross posting* desde su blog. Asimismo, los usuarios pueden chatear entre ellos y con los conductores de los programas mediante aplicaciones sociales embebidas en los players de la radio. Por otro lado, pero de manera coordinada, los periodistas y locutores mantienen sus propios perfiles personales. Entre todos los perfiles de todas las marcas y países PRISA Radio suma más de 2,5 millones de seguidores

A través de estos múltiples niveles, y a partir del establecimiento de políticas globales de uso y presencia en redes sociales, PRISA Radio garantiza un uso homogéneo de las herramientas sociales con el doble objetivo de mantener un potente canal de comunicación con los oyentes y de generar tráfico desde las redes sociales hacia sus *sites*.





En 2011, el tráfico proveniente de redes sociales hacia Cadenaser.com se ha incrementado extraordinariamente, alcanzando algunos días más del 15 % del total.

PRISA TV

A través de las redes sociales PRISA TV busca acercarse a sus usuarios, tanto para hacerles partícipes de sus contenidos, concursos, lanzamiento de nuevos productos, como para consolidar su imagen de marca, y captar nuevos seguidores.

Los canales y la plataforma poseen cuentas en las principales redes sociales, Twitter y Facebook, desarrollando una intensa actividad de diálogo con los usuarios. Cada vez se abren más ventanas a la interactividad, desde los medios más clásicos (*offline*, marketing, antena, revista, etc.) a los digitales. El objetivo es que Canal+ se convierta en 2012 en una marca social que ponga en valor los contenidos a través de la conversación en redes sociales, con el fin de potenciar la sensación de experiencia y elevar el valor de la marca.

En el último año el servicio de TV está orientando la relación con sus clientes a través de las redes sociales para darles un mejor servicio de atención y obtener el pulso diario.

SANTILLANA

Durante 2011, PRISA Ediciones ha apostado por fomentar la conversación con sus lectores y clientes para poder

ofrecerles una respuesta adecuada a sus necesidades, ofrecerles una experiencia más completa, más allá del producto, tratando de establecer un vínculo permanente con ellos. Cada uno de los sellos editoriales cuenta con su propia web oficial desde la que articulan la comunicación y el marketing en torno a su oferta editorial, llevando a cabo frecuentes acciones de email marketing, concursos y sorteos. La mayoría de sellos cuenta, además, con perfiles en redes sociales a través de la que fomentan la conversación y participación de los lectores.

La web está modificando, además, los hábitos de los consumidores, que están canalizando los procesos de búsqueda de información de producto y de compra hacia Internet. Por esta razón, se ha realizado un esfuerzo importante para posicionar la oferta editorial en los buscadores, mediante estrategias de SEO/SEM, y en canales *online*, llegando a acuerdos con los principales actores de la distribución electrónica, como Amazon, para la venta *online* de libros en papel y de contenidos digitales, así como para la impresión bajo demanda de contenidos descatalogados.

Los clientes y consumidores tienen a su disposición diferentes vías de comunicación con la editorial, ya sean las webs globales de los sellos editoriales, que incorporan opciones de valoración de los contenidos y la posibilidad de suscribirse a boletines informativos; las webs o blogs de autores como Arturo Pérez-Reverte o Agustín Fernández Mallo, donde los lectores pueden interactuar con los autores; las webs de grandes lanzamientos editoriales

Cuadro de seguidores en redes sociales de PRISA

Medio	Facebook	Twitter	Tuenti
As	251.795	1.350.336	31.263
El País	196.284	1.777.460	2.292
Cinco Días	9.193	41.246	
Rolling Stone	16.293	41.186	812
Cinemanía	15.463	29.945	265
Digital+	137.621	1.285.973	
Los 40 Principales	1.704.496	844.886	60.955
Cadena Ser	304.048	568.409	781
Inmobiliaria	353	207	111
Cursos	145	16	1
Empleo	5.659	670	534
Motor	313	52	55
ParaSaber	228		213
El Viajero	10.944	11.978	156
Infometeo	2.419	798	104
Kalipedia	913		
Santillana	224.346	391.947	2.853
Los 40 - Mexico	205.245	91.070	
Los 40 - Colombia	9.338	194.395	
Los 40 - Argentina	298.027	93.138	
Los 40 - Ecuador	33.478	5.526	
Caracol Radio	11.154	338.035	
Bésame		96	
Continental (Argentina)	7.427	16.169	
ADN Chile	291.867	116.470	
W Radio		371.344	
PRISA (Corporativo)	2.980	8.404	
Total	3.740.029	7.579.756	100.395
	Likes	Followers	Fans

NOTA: Febrero de 2012

como la de la saga *Crepúsculo*, que cuenta con más de 100.000 usuarios registrados; o los perfiles en redes sociales como Facebook, Twitter o Tuenti, donde miles de usuarios dialogan en torno a nuestros libros y autores y hacen llegar sus dudas y sugerencias.

Durante este último año, se ha realizado un considerable esfuerzo integrando la comunicación en redes sociales en la estrategia de comunicación y marketing de todos los sellos editoriales, y realizando acciones de formación para los equipos de todos los países donde opera Santillana. A nivel global, se ha creado el Comité de Social Media de PRISA Ediciones compuesto por los responsables 2.0 de Argentina, Brasil, Chile, Colombia, España, México, Perú, USA y Venezuela. Mensualmente se repasan las principales campañas puestas en marcha en las distintas áreas, estableciendo canales de intercambio y sinergias entre los equipos. Esta plataforma permite el intercambio de experiencias de éxito en otros países que puedan exportarse a otros mercados.

Las nuevas tecnologías tienen, cada año, mayor impulso en el sector educativo, si bien la crisis económica ya supuesto un freno importante en el mercado español. Poco a poco el profesorado va incorporando en las aulas el

aprendizaje a través de los materiales digitales, haciendo de sus clases un entorno mucho más colaborativo. Cambian las formas de enseñar y las herramientas y, también, se genera una nueva manera de relación entre el profesor, los alumnos, las familias, las editoriales, etc.

Santillana Educación ha dado un paso definitivo con el desarrollo de nuevos productos que son pioneros en el mercado como el Libroweb y el Libromedia, lecturas, diccionarios, así como otros complementos para tabletas, etc. Desde el equipo de Marketing y Comunicación se ha apostado por una estrategia sencilla que permita a los usuarios, especialmente los docentes, a dar un paso cómodo hacia los desarrollos digitales de la mano de Santillana. Todo ello, con la finalidad de aportar una buena experiencia, buscando la participación de los clientes a través del diálogo y las nuevas formas comunicación.

Las redes sociales (Facebook, Twitter, LinkedIn y YouTube) ayudan a potenciar la comunicación más allá de los medios tradicionales. En este último año Santillana Educación ha trabajado integrando estrategias tradicionales de comunicación en nuevas estrategias de comunicación multicanal y multicontenido/multimedia (videos demostrativos, promocionales, testimoniales, códigos qr, etc.).



El papel del Defensor del Lector

El Defensor del Lector se ocupa de atender las quejas, sugerencias y reclamaciones de los lectores sobre los contenidos informativos del diario o las prácticas profesionales de los miembros de la redacción. Vigila y actúa como garante del cumplimiento de las normas deontológicas, las reglas de conducta y los procedimientos profesionales recogidos en el Libro de Estilo.

El Defensor puede actuar a instancia de los lectores o por iniciativa propia en aquellos asuntos que considere que afectan a la credibilidad del diario o sean del interés de los lectores. No todos los medios disponen de normas deontológicas y tampoco de una figura que vele por su cumplimiento. Su mera existencia es ya una garantía para los lectores y una declaración explícita de la voluntad de ofrecer una información veraz, independiente y de calidad. Por otra parte, el hecho de que la Defensor disponga de un espacio en el que hacer públicas las quejas de los lectores y su resolución, sin ninguna interferencia, supone un mecanismo de transparencia muy valorado por los lectores. Mediante este mecanismo puede comprobar el compromiso de la Dirección para subsanar errores y erradicar posibles malas prácticas profesionales.

Participación

Pese a que las nuevas herramientas de Internet han fomentado la cultura de la participación, lo cual puede ser muy enriquecedor, el reto está ahora mismo, no tanto en facilitar el acceso de los lectores para que puedan expresar su opinión, sino en habilitar mecanismos que garanticen una participación de calidad.

Uno de los temas sobre los que se reciben más quejas, es el de la zafiedad, mala educación y escaso interés de algunos de los comentarios que aparecen en el espacio habilitado al final de las noticias para la participación de los lectores. El problema se manifiesta especialmente en determinados contenidos, como los relacionados con la religión, la política o los temas de género. En estos casos, las herramientas disponibles permiten que los provocadores se adueñen de la conversación, ahuyentando de este modo a quienes

están interesados en mantener un diálogo educado, constructivo y de cierto nivel intelectual, acorde con el perfil de nuestros lectores.

Con esta dinámica se corre el riesgo de que el debate de calidad sobre los temas que tratamos informativamente o que se exponen en los muchos y muy interesantes blogs que hemos abierto acabe haciéndose fuera de las páginas del diario, y que en ellas quede la parte zafia e intempestiva por abandono de los demás. La Dirección ha tomado medidas para mejorar la conversación, pero el problema persiste.

Los temas de queja son muy variados y abarcan tanto la forma como el fondo de las informaciones. Respecto de la forma, abundan las quejas por descuidos en el lenguaje, errores y carencias en la presentación de los textos. Este tipo de quejas fueron muy preminentes durante los meses de verano, lo que llevó a la dirección a tomar medidas para garantizar una mejor edición de los contenidos.

Los lectores de *El País* son también muy sensibles a las exageraciones y en general a cualquier deriva sensacionalista. Con frecuencia se reciben quejas de lectores que consideran exagerado, poco ajustado o demasiado sensacionalista un titular o una fotografía. También por motivos de sensibilidad, por ejemplo por mostrar imágenes desagradables o excesivamente crudas sobre conflictos bélicos, accidentes o desastres naturales. Hay dos asuntos sobre siempre hay un goteo continuado de quejas: las corridas de toros y los anuncios de prostitución. Los lectores que escriben sobre estos asuntos, algunas veces siguiendo indicaciones de organizaciones animalistas o feministas, son contrarias a que *El País* los albergue en sus páginas.

Sobre los temas de fondo, predominan las quejas por sesgo político o ideológico en el enfoque de las informaciones. También por falta de objetividad o exceso de opinión en textos informativos. Hay conflictos sobre los que recibo cartas de queja desde posiciones antagónicas a veces sobre el mismo texto, por ejemplo el que enfrenta a Israel y Palestina o la rivalidad Real Madrid-Barça.

Autorregulación y códigos éticos

PRISA ha continuado en 2011 con su apuesta por un sector de la comunicación sólido y profesional dando un paso importante en materia de autorregulación. Este año se ha aprobado un **Código de conducta**, de obligado cumplimiento por todos los trabajadores, en el que el pluralismo y el respeto a todas las ideas, culturas y personas, se manifiestan como valores esenciales de la compañía, destacando como objetivo principal el respeto a la dignidad humana.

En este documento, distribuido a todos los empleados de la compañía y disponible en las intranet y páginas web de todas las empresas del Grupo, recoge una descripción general de los principios, objetivos y valores de PRISA, y de las normas de comportamiento que sus empleados deben cumplir, porque se consideran necesarias y determinantes para el éxito global del Grupo y para fortalecer y mejorar su presencia y participación en la sociedad. Este código, que recoge los principios rectores en materia de Derechos Humanos y libertades públicas, igualdad de oportunidades y no discriminación, protección del medio ambiente y nuestros principios deontológicos, cuenta con una serie de medidas para garantizar su cumplimiento y pone de manifiesto el compromiso de PRISA con el buen gobierno corporativo, la transparencia y la responsabilidad social.

Por su parte, las sociedades de PRISA forman parte de las más relevantes asociaciones profesionales de ámbito nacional e internacional, y participan activamente en distintas organizaciones sectoriales con la finalidad de permitir el mejor intercambio de ideas en relación con sus correspondientes negocios.

En el ámbito europeo PRISA es miembro del European Publishers Council, importante asociación de editores que representa los intereses y puntos de vista comunes de todos ellos ante las autoridades de la UE. También de ASIMELEC (Asociación Multisectorial de Empresas de Tecnologías de la Información, Comunicaciones y Electrónica), de IAB (Internet Advertising Bureau), entre otras.

En el ámbito iberoamericano, PRISA ha sido impulsora destacada del Foro Iberoamérica, que reúne anualmente

a los principales dirigentes empresariales de los medios de comunicación de los países de Iberoamérica, para la reflexión sobre los problemas comunes en este espacio geográfico y cultural.

Por otra parte, también viene colaborando muy activamente con la Sociedad Interamericana de Prensa (SIP), la OPA (OnLinePublishersAssociation), la AIMC (Asociación de Investigación de Medios de Comunicación) y Medios On (Asociación de Medios de Comunicación en la red).

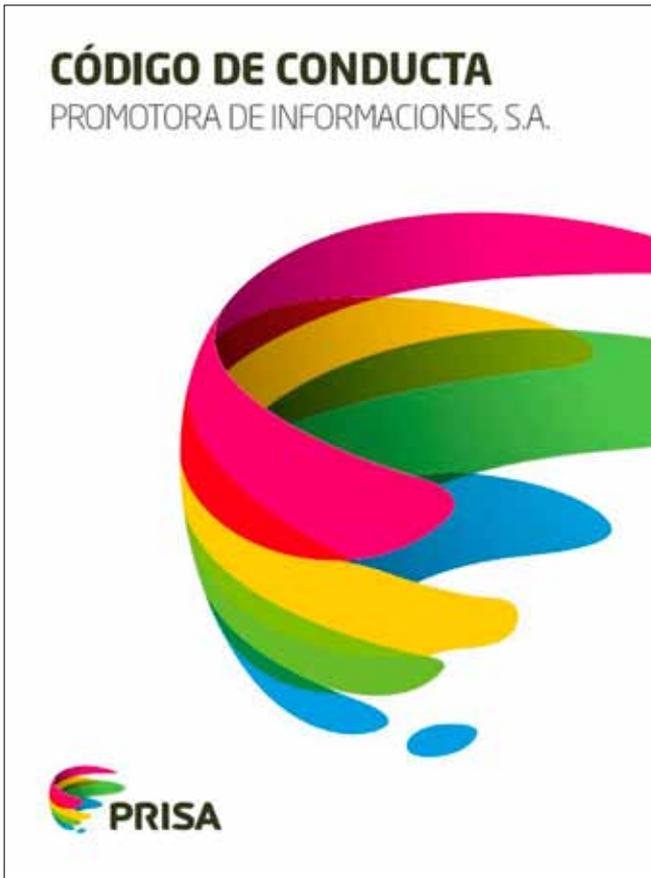
En España, en el área de educación, Santillana pertenece a la Asociación Española de Editores de Libros y Material de Enseñanza (ANELE), y a otras asociaciones del sector educativo cuyos valores de referencia son la maestría, la responsabilidad y la calidad.

En el área de radio, la SER es miembro de la Asociación Española de Radiodifusión Comercial (AERC).

En el ámbito audiovisual el Grupo también tiene presencia, a través de PRISA TV, en la Unión de Televisiones y Contenidos Audiovisuales (UTECA). En lo que se refiere a la prensa, los periódicos del Grupo participan en la Asociación de Editores de Diarios Españoles (AEDE). Todos los medios del grupo PRISA en España forman parte de la asociación para la autorregulación de la Comunicación Comercial (autocontrol).

En Portugal, Grupo Media Capital participa en la Confederación Portuguesa de Medios de Comunicación Social, que agrupa a más de 600 empresas de los sectores de la prensa, la radio y la televisión.

PRISA y la Fundación Santillana realizan numerosos y reputados programas educativos y culturales en España y América, y sostienen una red de acuerdos y convenios con instituciones y entidades culturales, educativas y científicas como la Organización de Estados Iberoamericanos, la Real Academia Española, el Instituto Cervantes, la Fundación Biblioteca Virtual Miguel de Cervantes, la Fundación Teatro Real, la Fundación Carolina, la Fundación Cultural Hispano-Brasileña, Fundación Conocimiento y Desarrollo,



asociada a la Universidad Autónoma de Barcelona, la Universidad de Alicante y la Universidad Carlos III. Las sedes de la Fundación Santillana en América (Colombia, Brasil y Argentina) desarrollan similares programas de actividad en los campos educativos y culturales.

Fundación Empresa y Crecimiento, Fundación Príncipe de Asturias y la Fundación Bertelsmann; en el ámbito de la innovación, investigación y desarrollo colabora de manera permanente con la Fundación Pro CNIC, CNIO (Centro Nacional de Investigaciones Oncológicas) y la Fundación COTEC para la Innovación Tecnológica. Finalmente, en el ámbito de la educación universitaria, coopera con distintas universidades españolas y latinoamericanas, entre ellas, la Universidad Autónoma de Madrid, con la que desarrolla las actividades de la Escuela de Periodismo UAM-EI País y la Cátedra de Estudios Iberoamericanos Jesús de Polanco, y la Universidad Internacional Menéndez Pelayo. Las sedes de la Fundación Santillana en América (Colombia, Brasil y Argentina) desarrollan similares programas de actividad en los campos educativos y culturales.

Finalmente, en el ámbito de la educación universitaria, coopera con distintas universidades españolas y latinoamericanas, entre ellas, la Universidad Autónoma de Madrid, con la que desarrolla las actividades de la Escuela de Periodismo UAM-EI País y la Cátedra de Estudios Iberoamericanos Jesús de Polanco, la Universidad Carlos III, la Universidad Internacional Menéndez Pelayo y, a través del Instituto Universitario de Posgrado, está





06

Compromiso con la sociedad

06

Compromiso con la sociedad

Trabajamos por mantener y mejorar nuestro compromiso con la sociedad desde el ejercicio responsable y ético de nuestras actividades. Para ello desarrollamos acciones voluntarias que responden a las inquietudes y necesidades sociales de los entornos donde operamos en los ámbitos de la educación, la información y el entretenimiento.

Nuestro compromiso nos lleva a ser sensibles a las necesidades que constantemente surgen en la sociedad globalizada y multicultural donde operamos.

Somos conscientes del impacto y alcance que a nivel social tienen nuestras actuaciones, por lo que tratamos de que todas ellas ayuden a fomentar principios de solidaridad, respeto, sostenibilidad y responsabilidad en todos nuestros receptores.



Vicente Verdú, Carlos García Gual y Santos Juliá en el encuentro *Lecciones y Maestros* en Santillana del Mar

La Fundación Santillana

La Fundación Santillana se creó en 1979 para impulsar renovadores proyectos educativos y culturales, dinamizar el intercambio de conocimiento entre España y los países latinoamericanos, convocar foros de intercambio intelectual y auspiciar iniciativas relacionadas con el mundo de la edición, la información y la educación.

El arraigo de los medios de comunicación y editoriales de PRISA en España, Portugal, Brasil y los Estados Unidos, refuerza la presencia de la Fundación Santillana en un amplio territorio lingüístico, geográfico y social. Canalizar iniciativas que respondan a criterios de excelencia y calidad, promover debates que ayuden a reflexionar los problemas de nuestra época, identificar a los agentes culturales más cualificados y divulgar sus contribuciones son algunos de los objetivos asumidos por la Fundación desde sus inicios.

La Fundación Santillana suscribe el compromiso activo con los valores cívicos que posibilitan la libre y fructífera producción de bienes culturales accesibles a todos los ciudadanos. La libre circulación de las ideas, y su

correspondiente proceso de investigación y creación, fomenta el desarrollo social y económico, promueve el crecimiento intelectual de una ciudadanía responsable y consolida el fundamento de su convivencia.

La actividad de la Fundación Santillana en España

Madrid

■ Máster en Gobernanza y Derechos Humanos.

La Universidad Autónoma de Madrid, en colaboración con la Cátedra de Estudios Iberoamericanos Jesús de Polanco y la Fundación Santillana celebró el pasado 7 de marzo, en la Facultad de Derecho de la UAM, el acto de inauguración del I Máster en Gobernanza y Derechos Humanos. La conferencia inaugural estuvo a cargo de Luis Moreno Ocampo, fiscal jefe de la Corte Penal Internacional. Se trata de un título propio de la universidad, de un año de duración (60 créditos), que combina la formación presencial y un período de prácticas en instituciones (a cargo de prestigiosos

Presentación del portal Essay & Science con algunos de los autores que colaboran en él



especialistas del Derecho, las Ciencias Políticas y la Filosofía) y que finaliza al presentar un trabajo de investigación.

- **Firma del convenio entre el TEC de Monterrey, la FUIMP y la Fundación Santillana para la creación del Máster de Periodismo para Medios Convergentes**, cuyo objetivo principal es el diseño y puesta en marcha de un Máster de Periodismo para Medios Convergentes, que se desarrollará íntegramente a través de Internet.
- **Firma de convenio entre la Fundación Santillana y la Secretaría General Iberoamericana (SEGIB)**, para la organización y participación conjunta en foros y conferencias del ámbito español y latinoamericano, así como la elaboración de proyectos e iniciativas educativas y culturales, de cooperación y acción social.
- **Essay & Science**. La Fundación Santillana y la Fundación Biblioteca Virtual Miguel de Cervantes presentaron el portal *Essay&Science* (www.essayandscience.com), que contiene la traducción al inglés de obras de los autores más representativos del ensayo español, así como una amplia bibliografía, sus biografías y

algunos de los artículos que regularmente publican en diferentes medios. El proyecto, contribuirá a fomentar en el mundo anglosajón el conocimiento de la actualidad intelectual española.

- **Foro de Industrias Culturales**. La Fundación Santillana y la Fundación Alternativas, a través de su Observatorio de Cultura y Comunicación, con el apoyo de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECI), convocaron el III Foro de Industrias Culturales, que tuvo lugar en el Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía, los días 15 y 16 de noviembre de 2011. El evento reunió a expertos en artes escénicas, el libro, el cine, la televisión, la música y los museos. En los coloquios se abordó la complejidad de los cambios en las pautas de producción y consumo cultural en España.
- **Semana Monográfica de la Educación**. *La educación en la sociedad digital* fue el tema tratado en la 26ª edición de la Semana Monográfica de la Educación. Estas jornadas, celebradas ininterrumpidamente desde 1986, cuentan con el patrocinio de la Secretaría General Iberoamericana (SEGIB) y la Fundación Telefónica.

Santillana del Mar

■ **Lecciones y Maestros.** La quinta edición de esta cita internacional de la Literatura en Español, celebrada los días 20, 21 y 22 de junio de 2011, fue protagonizada por los ensayistas Carlos García Gual, Santos Juliá y Vicente Verdú y contó, una vez más, con invitados nacionales e internacionales, entre ellos catedráticos, escritores, críticos, periodistas, traductores, estudiantes de literatura y editores. Organizadas por la Universidad Internacional Menéndez Pelayo y la Fundación Santillana, las jornadas formaron parte de los cursos de verano de la UIMP.

Barcelona

Desde el año 2009, la Fundación Santillana y Casa Amèrica Catalunya organizan actividades culturales que hablan de la relación entre Latinoamérica y España. Durante el año 2011 se realizaron de forma conjunta las siguientes actividades:

- **Bolaño íntimo.** Homenaje a Roberto Bolaño donde tres especialistas en el autor nos acercaron al universo íntimo del escritor chileno. Fernando Moreno Turner (Universidad de Poitiers/ Director del CRLA-Archivos), Chiara Bolognese (Universitat Autònoma de Barcelona) y Macarena Areco Morales (Universidad Católica de Chile) analizaron la "cocina literaria" del autor. Moderó el encuentro Diego Falconí Trávez (Universitat Autònoma de Barcelona).
- **La obra de Héctor Abad Faciolince.** El escritor y periodista colombiano habló sobre su oficio y el éxito alcanzado por su libro *El olvido que seremos*, por el que fue galardonado en el año 2010 con el premio Casa de Amèrica Latina de Portugal como mejor obra

latinoamericana. El acto celebrado el 22 de febrero de 2011 contó con la participación del escritor y crítico literario, Jordi Carrión.

- **Ciclo «Narrando un continente. Presente, pasado, futuro de la literatura hispanoamericana».** Con motivo de la conmemoración de los cien años de Casa Amèrica Catalunya, se celebró este ciclo formado por tres conferencias: la apertura del ciclo a cargo del mexicano Jorge Volpi (29 de marzo); la conferencia *Los últimos 100 años de la novela en América Latina* dictada por el argentino Ricardo Piglia; y la conferencia *El presente, los presentes: la novela en lengua española hoy*, impartida por el escritor colombiano Juan Gabriel Vásquez.
- **Lecturas para no entender nada. Argots urbanos en América Latina.** El escritor mexicano Vicente Quirarte, ex director de la Biblioteca Nacional de México y académico de la lengua, presentó la charla *Elogio de la lengua alterna*, sobre el fenómeno lingüístico creciente y diverso en toda América Latina: las jergas urbanas. Este tema se ejemplificó a través de la lectura dramatizada *¡No se abran del parche!*, a cargo de los actores Ana Díaz de León, Juan Carlos Castillo y Fernando Franco.
- **Humor en la escena y en la sociedad.** En el marco de la III Semana del Humor Latinoamericano, la escritora y periodista Mercedes Abad con Jesusa Rodríguez, conversó sobre el humor y el *clowconference*. Rodríguez es una de las creadoras escénicas más importantes de México, destacada activista social, cuyo trabajo se caracteriza por la ironía, la parodia política y la reflexión crítica sobre el papel de la mujer en la historia.

narrativa & periodismo

El arte de contar lo que sucede

Mallorca

- **Conversaciones Literarias en Formentor. El futuro de la novela: entre la crónica y la ficción.** La cuarta edición de las Conversaciones, organizadas por la Fundación Santillana y el Gobierno Balear, con la colaboración del hotel Barceló Formentor, se celebró los días 16, 17 y 18 de septiembre de 2011. Esta edición reunió a escritores, editores, críticos, periodistas culturales y agentes, y estuvo dedicada al diálogo y al debate sobre el futuro de la novela y a averiguar cuáles pueden ser los límites entre la ficción y la crónica, la imaginación y la memoria.

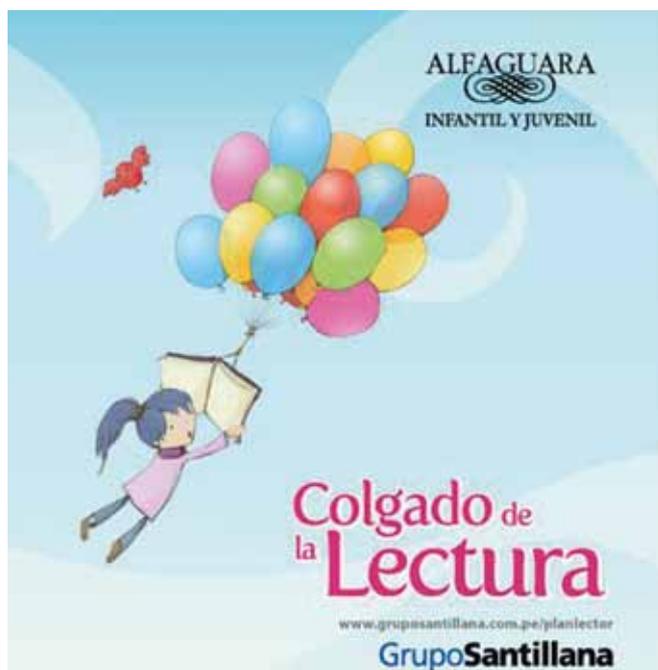
Santander

- **Seminario de Narrativa y Periodismo. El arte de contar lo que sucede.** La segunda edición de este seminario se celebró del 26 al 28 de junio de 2011 como parte de los cursos de verano de la Universidad Internacional Menéndez Pelayo (UIMP). Participaron los periodistas Lluís Bassets, José María Calleja, Sergio Vila-Sanjuán, Roberto Herrscher, Leonardo Faccio y Silvana Paternostro. Esta es una iniciativa educativa desarrollada por la Fundación Santillana, la Fundación Universidad Internacional Menéndez Pelayo y el Instituto Tecnológico de Monterrey, cuyo objetivo es articular una nueva y más aguda reflexión sobre el futuro, los recursos y los requisitos del periodismo literario. Las contribuciones de los invitados son esenciales para impulsar el con-

trato entre el género literario y periodístico con los lectores. En www.seminariodenarrativayperiodismo.com se recogen los vídeos con las ponencias de este seminario, así como una recopilación de libros, artículos y vídeos vinculados a la materia.

Argentina

- **Premio Vivalectura.** Durante la 37ª Feria Internacional del Libro de Buenos Aires se entregaron los premios Vivalectura, iniciativa del Ministerio de Educación de Argentina y la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI), auspiciada por la Fundación Santillana en Argentina. El premio contó con 416 inscripciones de todas las provincias de este país, tanto de escuelas de gestión pública como privada, de los niveles inicial, primario, secundario, y también inscripciones de universidades, institutos de formación docente, bibliotecas y particulares.
- **Foro Latinoamericano de Educación.** Del 30 de mayo al 1 de junio de 2011 se celebró en la Fundación Santillana en Buenos Aires, con el patrocinio de la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI), la séptima edición del Foro Latinoamericano de Educación bajo el título *TIC y educación: experiencias y aplicaciones en el aula*.
- **Seminario de Alfabetización y Educación Básica de Jóvenes y Adultos.** El 6 de septiembre de 2011 se celebró en Buenos Aires este seminario sobre la Alfabetización en el Siglo XXI que inauguró la cátedra de Pablo Latapí. El objetivo era generar un espacio de reflexión sobre los aportes del pensamiento y la obra de Pablo Latapí, así como promover el análisis y debate sobre las condiciones actuales y desafíos de América Latina en la alfabetización y educación de personas jóvenes y adultas. Asistieron distintas autoridades de los Ministerios de Educación de Paraguay y Argentina y especialistas universitarios e investigadores en el tema.



Brasil

- **Seminario Enem.** El 31 de marzo de 2011 se celebró en Recife, Brasil, el primer seminario Enem (Examen



Santillana
APOYA la
 campaña
 contra
 el **trabajo**
infantil...

¡Únete tu también!

Nacional de Ensino Medio), denominado *Competencias, habilidades y actitudes*, organizado por la Fundación Santillana. El evento estuvo dirigido a profesores de enseñanza media que recorrerían distintas ciudades de 13 estados del Brasil, en un calendario itinerante. El objetivo del seminario, realizado en conjunto con secretarías estatales y municipales, fue conversar con profesores de la red pública sobre cómo hacer que el trabajo en el aula prepare mejor a los alumnos para el Enem. En estos encuentros, renombrados especialistas debatieron sobre las características del examen, así como de los ejes cognitivos que subyacen a las áreas de conocimiento que mide el examen (ciencias naturales, ciencias humanas, matemáticas, lectura y producción de texto).

- **Premio Vivaleitura.** La sexta edición de este premio, concebido para reconocer los proyectos que promueven e incentivan la lectura en todo Brasil, galardonó a tres proyectos en la convocatoria de 2011: dos proyectos de Espírito Santo –*Biblioteca itinerante en*



las comunidades Pomeranas de Santa María de Jetibá y *Una vuelta al mundo en mil y uno historias*– y uno de Sao Paulo –*Implantación de una biblioteca para los habitantes de la calle de Arsenal da Esperança*–. Celebrada el 18 de noviembre de 2011 en la Fundación Biblioteca Nacional en Río de Janeiro, contó con el patrocinio exclusivo de la Fundación Santillana, y se dotó a cada uno de los tres vencedores con R\$ 30 mil.

- **Curso a distancia para educadores sobre la niñez de los 6 años y la enseñanza fundamental.** Entre marzo y diciembre de 2011 se celebró este curso a distancia, promovido desde hace tres años por la Fundación Santillana en colaboración con la Secretaría de Educación y la Unidme (Unión Nacional de los Dirigentes Municipales de Educación), al que atendieron más de 2.000 educadores. Este curso *online*, con inscripción gratuita, consta de 80 horas distribuidas en 20 módulos, según las directrices del Ministerio de Educación. Tiene como objetivo orientar a los profesores en la adopción de métodos y prácticas más apropiadas y eficaces para lograr la alfabetización de niños de 6 años en la enseñanza fundamental. Cuenta con video-aulas y espacio interactivos de discusión (fórum), así como con actividades para la construcción de la práctica pedagógica. A lo largo del curso, los profesores contaron con el apoyo de tutores para aclarar dudas y discutir temas. La plataforma permitía también intercambiar información con otros docentes y compartir experiencias.



Encuentra aquí la solución digital para tus clases

¿Cómo quieres ver los contenidos?

Quiero ver qué hay para mi curso

Quiero ver la oferta global



entre 2 y 6 millones de pesos a los ganadores, así como la donación de una biblioteca, con un valor estimado de 40 millones de pesos, a cada una de las instituciones galardonadas.

México

- Premio de Ensayo Isabel de Polanco.** El jurado, presidido por Fernando Savater e integrado por Héctor Abad Faciolince, José Balza, Rafael Rojas, Margarita Valencia y Gonzalo Celorio, en calidad de secretario permanente, otorgó el galardón a Carlos Granés Maya por su obra *El puño invisible. Arte, revolución y un siglo de cambios culturales*. La entrega de la III edición del premio tuvo lugar en Guadalajara el 27 de noviembre de 2011, coincidiendo con la Feria del Libro. El premio fue instituido por la Feria del Libro de Guadalajara (México), en colaboración con la Fundación Santillana, en honor de la que fuera consejera delegada del Grupo Santillana, Isabel Polanco.

Colombia

- Jornada sobre Gobernanza y Derechos Humanos.** El 25 de noviembre de 2011 se celebró esta jornada organizada por la Fundación Santillana para Iberoamérica con la colaboración de la Vicepresidencia de la República de Colombia y la Academia Colombiana de la Lengua. Contó con el apoyo académico de las universidades Externado de Colombia, de Los Andes (Escuela de Gobierno "Alberto Lleras Camargo") y Tecnológica de Bolívar, así como con el auspicio del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Los panelistas hablaron sobre la importancia y la directa relación existente entre el respeto y la lucha por la defensa de los derechos humanos y su repercusión en la gobernabilidad.
- Premio Santillana de Experiencias Educativas.** El 10 de diciembre de 2011, la Fundación Santillana para Iberoamérica, con la participación de la Fundación Carolina de Colombia y el Ministerio de Educación Nacional de la República de Colombia, entregó este Premio en su XVII edición, bajo el tema *La pedagogía y la tecnología: elementos estratégicos para mejorar la calidad de la educación*. Se otorgaron

Paraguay

- Seminario-taller Internacional sobre TIC y Educación en Paraguay.** El 6 de septiembre de 2011 se celebró este seminario-taller bajo el tema *Aplicaciones y desarrollos para el aula en un modelo educativo integrado*. Este seminario pretendió desarrollar un ambiente propicio para intercambiar experiencias y reflexiones sobre las TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación), desde la realidad de los pueblos latinoamericanos. Asimismo, buscó la reflexión sobre la posibilidad de favorecer la inclusión real de las TIC en los ámbitos educativo y social.

Puerto Rico

- Informe del programa para la evaluación internacional de alumnos.** El último *Informe del Programa para la Evaluación Internacional de Alumnos* (por sus siglas en inglés, *Programme for International Student Assessment, PISA*), elaborado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y editado por la Editorial Santillana, fue presentado el 9 de noviembre de

2011 por Mariano Jabonero, director de Programas Educativos de la Fundación Santillana. Esta prueba internacional de evaluación del rendimiento de los estudiantes, que se empezará a aplicar en este cuatrienio, es la más importante y rigurosa a nivel mundial. Indica el grado en que los estudiantes que acaban la educación obligatoria han adquirido los conocimientos y capacidades necesarias para continuar estudiando o para insertarse y participar en una sociedad moderna. Se centra en la lectura, matemáticas y ciencias. En la última publicación se ha evaluado también, por primera vez, la competencia lectora digital.

Honduras

- Taller sobre TIC y Educación.** La Fundación Santillana, en alianza con la Secretaría de Educación, inauguró el 23 de julio de 2011 en Honduras el seminario taller *TIC y Educación: Desarrollos y Aplicaciones para el Docente y el Aula*. Esta actividad forma parte de los esfuerzos de Santillana en Honduras para transformar los procesos de aprendizaje a partir de principios pedagógicos modernos y se enmarca en uno de los principios establecidos por CEPAL, que establece que “en la educación lo importante no sólo es invertir más, sino invertir mejor”.



Acto de entrega del Premio Experiencias Educativas en Colombia

La educación como motor de desarrollo

La promoción de valores éticos y ciudadanos vertebrada de forma permanente la actividad de PRISA, que actúa como promotor y defensor de la educación y de los valores sociales y culturales de las regiones en las que está presente.

Muestra de ello es la activa colaboración con destacadas universidades, tanto españolas como latinoamericanas, con el objetivo de fomentar el crecimiento formativo de la sociedad, como la Universidad Autónoma de Madrid, la Universidad Carlos III, la Universidad Internacional Menéndez Pelayo y el Instituto Universitario de Posgrado, que está asociado a la Universidad Autónoma de Barcelona, la Universidad de Alicante y la Universidad Carlos III, entre otras.

SANTILLANA

Entre los principios fundacionales de Santillana figura la contribución a la educación y la cultura de las personas como forma de desarrollo y construcción de sociedades más libres, justas y solidarias. Este objetivo es consustancial con la estrategia de la empresa, y todos sus proyectos y actividad cotidiana se orientan a su mejor cumplimiento, con unos requisitos de calidad profesional y de respeto, que permiten preservar e incrementar su presencia y liderazgo a nivel global.

Al margen de la edición de los libros de texto, actividad principal de Santillana, se producen una gran cantidad de materiales dirigidos a los profesores, a los alumnos, a la



Visita escolar a la redacción del Diario As

familia. Muchos de ellos son de gran ayuda para los ministerios de educación y administraciones educativas ya que ayudan a “interpretar” y concretar el currículo. En este sentido, durante el año 2011 y, a título de ejemplo, destacan:

- **Proyecto Aprendizaje Eficaz.** Material dirigido a la prevención de dificultades de aprendizaje en los niños más pequeños.
- **Proyecto Lingüístico.** Materiales sobre la dimensión funcional y comunicativa de la lengua.
- **Programa de Educación en Valores,** sobre el currículum ético.
- **Programa de educación emocional.**
- **Guías de trabajo** complementarias a los libros de texto editados en todo el mundo.
- Cuadernos para trabajar las **competencias educativas.**
- **Adaptaciones curriculares** en las áreas fundamentales de Secundaria para jóvenes con determinadas dificultades.
- **Colección Aula XXI,** de referencia en lo referente a la innovación pedagógica.
- Edición de suplemento **El País de los Estudiantes** en colaboración con el diario *El País*, con 125.000 ejemplares de tirada en castellano y catalán.

En 1997 Santillana fue pionera en la creación de una página web de apoyo al profesorado. Actualmente, en ww.santillana.es se pueden encontrar, además de todas las novedades editoriales, recursos asociados a los proyectos editoriales de gran utilidad para alumnos y profesores.

A través de la red también se ofrece , un espacio exclusivo para usuarios de Santillana donde encontrar materiales digitales. Una iniciativa pensada para brindar más servicio a los docentes, que proporciona, en cualquier momento y lugar, multitud de recursos: guías, programaciones de aula, noticias, seminarios de formación, etc.



Bolivia

En el año 2011, Santillana Bolivia desarrolló materiales digitales para facilitar a los docentes su labor en el aula y su inserción en el mundo de las TIC. Para ello, se produjeron y entregaron 29 CD con recursos para el profesorado, que incluían contenidos complementarios, evaluaciones, planificaciones, tutoriales para el uso de las TIC, etc. Este valor añadido permitió mantener la cuota de mercado de la serie de Primaria *Vamos adelante*, que cumplía ya su cuarto año.

Además, se donó a UNICEF material educativo de la serie de Primaria *Nuevo multitexto* para apoyo de colegios públicos en zonas rurales. Se entregaron 14.500 textos acompañados de las cartillas de trabajo correspondientes.

Chile

Santillana Chile extendió, durante 2011, su ámbito de acción con la firma de importantes convenios y alianzas:

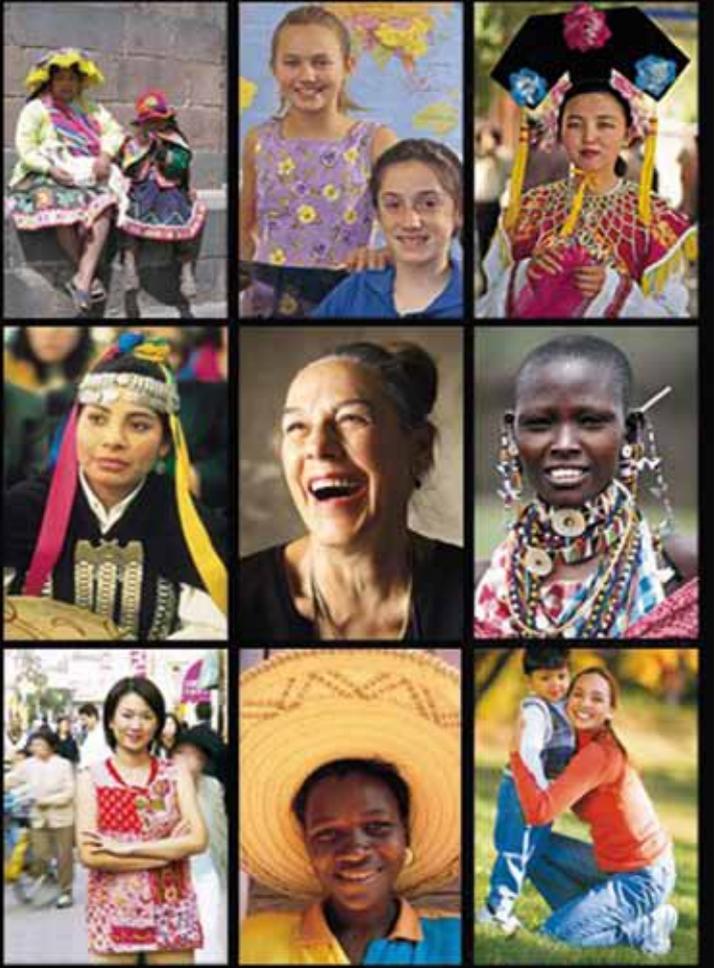
- **Convenio con el Centro Félix Klein (CFK),** de la Universidad de Santiago de Chile, para el diseño, desarrollo e implementación de proyectos educativos y materiales didácticos orientados a mejorar la calidad de la educación de los alumnos chilenos, especialmente en el área de la matemática.

"En la piel de tus hijas, Madre tierra, el sol ha pintado todos los colores.
En sus ojos se ahonda la sabiduría de siglos.
Sus manos saben del trabajo y la caricia.
En sus brazos se acuna el futuro y en sus corazones se abriga la esperanza".

"Mujeres fuertes", Alma Flor Ada, Fundación Santillana

¡Feliz día de la Mujer!

Grupo Santillana



- **Alianza con la Universidad de Chile**, con el objetivo de incorporar a los textos escolares de la editorial Santillana, vídeos elaborados por prestigiosos científicos de esta Universidad. En el mismo contexto, los editores del área de Ciencias participaron de la filmación de programas piloto que buscan difundir la ciencia y el trabajo de los científicos en los estudiantes chilenos.
- **Acuerdo de colaboración Preuniversitario Pedro de Valdivia**, para generar iniciativas de apoyo a estudiantes y docentes de enseñanza media en la preparación de la Prueba de Selección Universitaria (PSU).
- **Alianza con el Grupo Educar**, con el fin de favorecer las instancias académicas de los profesores. Grupo Educar es líder en Chile con su revista dedicada a los profesores de aula. La alianza con nuestra casa editorial ha permitido que la revista llegue a más docentes.

En cuanto a los contenidos y actividades vinculadas con la RSE destacan:

- **Alianza Endesa-Santillana**, para facilitar la generación de habilidades y competencias para la vida, con énfasis en las destrezas lectoras y resolución de problemas.
- **Programa SENAME**, para la formación y reinserción social de adolescentes.
- Convenio con el Gobierno de Chile **Construye tu huella saludable en familia**, para fortalecer la calidad de vida de las familias.
- Incorporación de Santillana Chile a la **Red del Pacto Global-Naciones Unidas**.
- Firma de acuerdo de colaboración regional con **UNESCO**.

Ecuador

En Ecuador, Santillana dio soporte a la escuela San José de la Comuna, cuyo objetivo es contribuir a la educación integral de los niños y niñas en situación de riesgo, con la donación de textos escolares y apoyo pedagógico.

También se apoyó al Comando de Educación y Doctrina del Fuerza Terrestre del Estado con la edición del *Reglamento de instrucción para el ejército*.

El Salvador

Santillana El Salvador participó en el proyecto de RSE del Ministerio de Educación para dar a conocer a los docentes del Estado la nueva política educativa. El proyecto incluía la donación de bibliotecas, formación de profesores y la creación de materiales de lectura para adultos alfabetizados.

Guatemala

En Guatemala, se donaron libros al Ministerio de Educación para formar bibliotecas de aula en zonas empobrecidas del país.

Panamá - Costa Rica

En colaboración con el Consejo de Seguridad Vial, el Ministerio de Educación Pública y otras empresas líderes Santillana participó en el **proyecto ALIARSE**, enfocado hacia la educación vial de los escolares de Primaria.

Paraguay

Santillana Paraguay, en colaboración con la OEI, el MEC, celebró en 2011 el **VII Congreso Internacional de Educación para docentes**. En esta iniciativa participaron más de mil profesores.

Además, se donó al Ministerio de Educación y Cultura 17.000 ejemplares de libros para instituciones con escasos recursos.

Perú

Santillana Perú llevó a cabo las siguientes actividades durante 2011:

- Capacitación gratuita para docentes a nivel nacional, congregando en 2.155 eventos a 41.375 asistentes.
- Concurso *La Lectura me atrapa*, en el que participaron 5.000 alumnos.

- Acciones de promoción de la lectura y talleres de análisis de la realidad nacional e internacional con alumnos: 322 eventos y 53.102 asistentes.

- Conferencias a padres de familia: 372 eventos y 33.060 asistentes.

Puerto Rico

Entre los proyectos desarrollados por Santillana Puerto Rico destacan la adopción de 250 alumnos *Isla de Culebra*, el premio al maestro del año, el concurso-escuela *Verde te quiero verde* y la donación de libros a bibliotecas de hospitales.

Uruguay

Santillana Uruguay participó en el proyecto **Salir adelante**, para apoyar a estudiantes de Secundaria con buena escolaridad, provenientes de hogares desfavorecidos.

Además se donaron libros de texto recogidos en la campaña *Santillana por Santillana* a la ONG El Abrojo. Esta campaña se realiza desde 2003 y sus beneficiarios han sido diferentes ONG.

Venezuela

En 2011, Santillana Venezuela dio los primeros pasos hacia la producción de libros asociados con recursos digitales, tanto para estudiantes como para docentes. Logró instalar la cultura del libro por área académica en los colegios privados más importantes del país, usuarios tradicionales del libro integral, y avanzó notablemente en la calidad y la cantidad de contenidos de las ediciones docentes.

Periodismo que hace escuela

La Escuela de Periodismo UAM / El País

En enero de 1987 se puso en marcha la Fundación Escuela de Periodismo UAM / *El País*, una entidad sin ánimo de lucro, fruto de un acuerdo estratégico de colaboración entre PRISA y la Universidad Autónoma de Madrid para la formación de licenciados en cualquier carrera que quieran ser periodistas.

Desde su creación, la escuela ha renovado su compromiso con la sociedad al haber formado a casi 1.000 personas a quienes ha inculcado un periodismo de calidad con el que contribuir al fortalecimiento de la sociedad civil y la mejor calidad de la democracia.

Para reforzar ese compromiso, las empresas de PRISA otorgan cada año siete becas por la totalidad de la matrícula a los alumnos que hayan obtenido buenas calificaciones en las pruebas de selección y demuestren la necesidad de ayuda. Estas becas se añaden a las que concede la Fundación Carolina, lo que supone que cada año 10 de los 40 alumnos estén becados.

El año 2011 fue muy bueno para el Master. Las actividades habituales del programa se ampliaron con dos viajes de los alumnos a Bruselas para conocer las instituciones europeas; con la participación de varios de ellos como "blogeros" en el *Huffington Post*; y con la presencia de destacadas personalidades del mundo del periodismo, la política o el arte en varias conferencias. Además, la escuela llevó a cabo tres talleres de periodismo en verano: **Periodismo económico**, en colaboración con la Fundación BBVA y la Universidad del País Vasco; **Fotoperiodismo** y, por primera vez, **Periodismo digital**, con el patrocinio de Indra. Además, con motivo de su 25 aniversario, participaron en el programa *Hoy por Hoy* de la Cadena SER.

En 2011, 37 alumnos, de los 540 de La Escuela, obtuvieron una beca de trabajo durante un año en alguna de las empresas de PRISA. Sólo en *El País* han hecho prácticas 936 personas desde la creación de la Escuela. De hecho, a finales de 2011, formaban parte de la plantilla

111 exalumnos, de ellos 109 como periodistas, lo que supone el 29,5 % de la redacción.

El País de los Estudiantes

El País conmemoró en 2011 el décimo aniversario de *El País de los Estudiantes*, el programa gratuito y online de prensa escuela, organizado en colaboración con Endesa, premiado internacionalmente y cuyo objetivo es el fomento de la lectura y del trabajo en equipo entre estudiantes de 14 y 18 años de todas las localidades españolas.

El programa facilita la llegada de periódicos a los centros educativos, fomenta hábitos de lectura y orienta a los profesores sobre la utilización didáctica de la prensa escrita. Es una actividad concurso en la que los profesores y alumnos elaboran su propio periódico





Todos los premiados de "El País de los Estudiantes" en la sede de *El País*

mediante un sistema de maqueting a través de Internet facilitado por el diario *El País*. En el curso escolar 2010-2011, participaron más de 43.000 alumnos distribuidos en casi 10.000 equipos de 2.646 centros de enseñanza.

Otra de las iniciativas, el programa **El País de la Universidad**, consiguió que durante todo el 2011 casi 50.000 jóvenes universitarios se acercaran a la lectura de prensa. Además de repartir más de 2 millones de ejemplares, se concedieron más de 30 becas de estudios, y, se estableció contacto con varias universidades para aportar conocimiento en las facultades de Periodismo. En el programa, que se desarrollará durante 2012, varios redactores narrarán en primera persona ante futuros periodistas sus experiencias en la profesión.

En este sentido, en la Universidad Complutense de Madrid, tuvo un encuentro con el escritor y maestro de periodistas Gay Talese.

El País realiza también una intensa labor promocional haciendo especial hincapié en aquellas temáticas que

están íntimamente relacionadas con la cultura y la educación. Durante 2011 se organizaron varios talleres con niños en los que se les explica la profesión del periodista y el funcionamiento de una redacción. Además, *El País* se acogió el programa *Prácticas de Observación en el entorno profesional*, para estudiantes de tercero y cuarto de ESO, que supone para estos alumnos una primera toma de contacto con las empresas.

Promoción y difusión de la cultura y las artes

Desde sus inicios, PRISA lleva a cabo una intensa labor de promoción de la cultura, las artes y el periodismo a través de la convocatoria y difusión de varios de los premios más prestigiosos en lengua española. En el ámbito del periodismo reconoce e impulsa, con los Premios Ondas y los Premios Ortega y Gasset de Periodismo, la labor de los mejores profesionales y los trabajos de los medios en radio, televisión, Internet, música y publicidad. En el área editorial promueve la creación literaria y ensayística de los autores en español gracias a las convocatorias anuales del Premio Alfaguara de Novela y el Premio de Ensayo Isabel Polanco. En el ámbito de la innovación promueve los Premios Cinco Días a la Innovación Empresarial, con una candidatura que reconoce la Responsabilidad Social de las Empresas.

Premios Ondas

La 58ª edición de los Premios Ondas, que concede PRISA a través de Radio Barcelona, premió a un nutrido grupo de

profesionales de la radio y la televisión que en 2011 destacaron por la búsqueda constante de nuevas fórmulas en los formatos, la apuesta por la labor informativa y la innovación tecnológica. En el apartado de radio, destacaron *El Gallo Máximo*, que dirige cada mañana Dani Moreno en Máxima FM, y la programación deportiva del fin de semana de la radio española. El periodista de RNE 1 Juan Ramón Lucas y Jordi Basté, de RAC1 compartieron el galardón a la mejor trayectoria.

En la categoría de televisión, fueron premiados el concurso de Antena 3 *Atrapa un millón*, la serie de Canal+ *Crematorio*, la miniserie de Telecinco sobre el 11-M, la cobertura informativa de los Servicios Informativos de TVE y Jordi Evolá por su labor en *Salvados* de La Sexta. El Ondas Internacional de Televisión recayó en la serie *House*, de Cuatro. Ana Rosa Quintana, de Telecinco, fue elegida como mejor presentadora y Emilio Gutiérrez Caba (*Gran Reserva*, TVE 1) y Blanca Suárez (*El Barco*, de Antena 3) lograron el Ondas a la mejor interpretación. En música, Tony Bennett recibió el premio por su trayectoria.



Ondas a la programación deportiva de fin de semana de la radio española



Javier Moreno, director de *El País*, Amparo Moraleda y Mario Vargas Llosa con los premiados

Premios Ortega y Gasset de Periodismo

Los Premios Ortega y Gasset, creados en 1984 por el diario *El País* y que llevan el nombre del pensador y periodista español, pretenden resaltar la defensa de las libertades, la independencia y el rigor como virtudes esenciales del periodismo, y dar reconocimiento a aquellos trabajos que a lo largo de un año hayan destacado por su calidad. En la pasada edición, los Ortega y Gasset reconocieron, en la categoría de periodismo impreso, la labor del periodista nicaragüense Octavio Enríquez, por sus artículos sobre Tomás Borge, ex ministro del Interior de Nicaragua. El periodista salvadoreño Carlos Martínez D'Abuisson, autor del blog *El criminalista del país de las últimas cosas*, fue premiado en la modalidad de periodismo digital. La instantánea ganadora fue *Joven paseando desnudo por Puerto Príncipe*, del fotógrafo de *El País* Cristóbal Manuel. Moisés Naím recibió el galardón por su trayectoria profesional.

El jurado, constituido por personalidades relevantes del sector de la comunicación y de la vida económica, cultural y social, estuvo presidido por el director de la Real Academia Española, José Manuel Blecua. Los otros miembros del Jurado fueron el cineasta Daniel Sánchez-Arévalo; José Álvarez Junco, catedrático de Historia de la Universidad Complutense de Madrid; Amparo

Moraleda, directora del área internacional de Iberdrola, y los cuatro directores que ha tenido *El País* desde su fundación: Juan Luis Cebrián, Joaquín Estefanía, Jesús Ceberio y Javier Moreno. José Manuel Calvo, subdirector de *El País*, actuó como secretario.

Premio Alfaguara de Novela

El escritor colombiano Juan Gabriel Vásquez ganó el Premio Alfaguara de Novela 2011, dotado con 175.000 dólares y una escultura de Martín Chirino, por la obra *El ruido de las cosas al caer*, presentada bajo el título *Todos los pilotos muertos* y con el seudónimo Raúl K. Fen. El jurado, presidido por Bernardo Atxaga y compuesto por Gustavo Guerrero, Lola Larumbe, Candela Peña, Imma Turbau y Juan González, declaró ganadora la novela por unanimidad.

El ruido de las cosas al caer se inicia con la exótica fuga y posterior caza de un hipopótamo, último vestigio del imposible zoológico con el que Pablo Escobar exhibía su poder. Ésta es la chispa que arranca los mecanismos de la memoria de Antonio Yammara, protagonista y narrador de la novela, un negro balance de una época de terror y violencia, en una Bogotá descrita como un territorio literario lleno de significaciones.



Premios Cinco Días a la Innovación Empresarial 2011 en el Museo del Prado, Madrid

El Premio Alfaguara de Novela se ha convertido en un referente de los galardones literarios de calidad otorgados a una obra inédita escrita en castellano. Su vocación y proyección en todo el ámbito del idioma español en el mundo ha propiciado una difusión internacional de primer orden, apoyado por la edición simultánea de las obras ganadoras en España y América. Un total de 608 manuscritos inéditos, escritos en castellano, concurrieron en esta XIV Edición.

Premio de Ensayo Isabel Polanco

El jurado del Premio de Ensayo Isabel Polanco, instituido por la Feria Internacional del Libro de Guadalajara (FIL) y por la Fundación Santillana, declaró ganador de la tercera edición de este certamen al trabajo *El puño invisible. Arte, revolución y un siglo de cambios culturales*, del antropólogo colombiano Carlos Granés Maya. El libro recorre con agilidad cinematográfica las vanguardias artísticas del siglo XX y defiende la tesis de que si bien las revoluciones políticas del siglo pasado fracasaron, las revoluciones culturales triunfaron y conforman nuestro presente.

El presidente de la Fundación Santillana y del grupo PRISA, Ignacio Polanco, hizo entrega del galardón—dotado con 100.000 dólares y una escultura de Martín Chirino— en el marco de la Feria Internacional del Libro de Guadalajara FIL 2011. Polanco subrayó el compromiso del grupo editorial que preside por la cultura en español y su vocación de ser un referente en América Latina, donde está presente en más de 20 países. Además, el sello Taurus presentó en el mismo marco la edición del ensayo premiado.

Premios *Cinco Días* a la innovación Empresarial

Los **Premios Cinco Días a la Innovación Empresarial** fueron instituidos hace cuatro años con motivo de la conmemoración del 30º aniversario del diario económico para destacar las iniciativas más innovadoras del mundo empresarial.

En su cuarta edición resultaron premiados: **Danone**, en la categoría de la **Iniciativa Empresarial más Innovadora en RSE**, por la Danone Nations Cup, torneo internacional de fútbol alevín mixto que utiliza el deporte como lenguaje universal; **Grupo Matarromera**, al **Proyecto Empresarial más Innovador en el campo de las Nuevas Tecnologías**, por el desarrollo del primer vino sin alcohol de alta gama en España; y, en la categoría **Acción Empresarial más Innovadora ligada a la Universidad**, el galardón fue para **Ecopapel**, por su proyecto de investigación conjunta con la Universidad de Córdoba para producir pasta de celulosa de forma industrial a partir de residuos agrícolas.

La ceremonia de entrega, celebrada en el Museo del Prado de Madrid, estuvo presidida por la Ministra de Ciencia e Innovación Cristina Garmendia, y contó con participación como conferenciante de la periodista Arianna Huffington, fundadora y directora de *The Huffington Post*.

En esta edición participaron también la Universidad Autónoma de Madrid y EL PAÍS con motivo del 25º aniversario de la Escuela de Periodismo UAM/EL PAÍS.

Sensibilización sobre los problemas que preocupan a la sociedad

Durante 2011 el Grupo ha continuado con el fomento de la solidaridad, la defensa de los Derechos Humanos y la protección del medio ambiente para sensibilizar a sus lectores, telespectadores, oyentes o usuarios. Los medios de comunicación de PRISA se han convertido en altavoces permanentes de campañas en defensa de los Derechos Humanos y el desarrollo promovidas por organizaciones no gubernamentales, como WWF, Intermón Oxfam, Ayuda en Acción, Cruz Roja, Unicef, Manos Unidas, Médicos sin Fronteras, Save the Children o ACNUR, colaboración que dichos medios realizan en el curso habitual de sus labores informativas y con acuerdos específicos de promoción y patrocinio.

Por otra parte, cada una de las empresas del Grupo colabora habitualmente de manera individual en iniciativas de terceros con los fines antes mencionados y, en ocasiones, actuamos juntos desde varias compañías o a nivel global como PRISA.

PRISA

PRISA colabora con la World Wild Foundation (WWF), la primera organización internacional independiente dedicada a la conservación de la naturaleza, para la difusión del mayor evento de participación global, que se celebra cada año desde 2008. Cientos de millones de personas de todo el mundo, empresas, gobiernos y centros educativos unen sus voces contra el cambio climático apoyando la mayor campaña de sensibilización organizada por WWF: **La Hora del Planeta**.

Por tercer año consecutivo como *media partner* oficial, PRISA puso en marcha un gran operativo para apoyar la campaña de sensibilización que movilizó a todas las empresas y países donde opera a ambos lados del Atlántico. Ir *Más allá de la Hora* fue el lema de la última edición. La campaña tomó una nueva dimensión invitando a los ciudadanos a ir más allá y adoptar medidas de ahorro energético. Fue el año de los pequeños y grandes compromisos para crear un

modelo de vida más sostenible y respetuosa con el medio ambiente.

Con el objetivo final de comprometer a los gobiernos para que actúen contra el Cambio Climático, PRISA secundó la iniciativa que consiste en un "apagón mundial simbólico" y a la que se adhirieron más de 5.000 ciudades de 135 países en 2011.

PRISA, a través de su división transversal PRISA Deportes, también actuó como *media partner* en la tercera edición del **Global Sports Forum GSFB 2011**, que se celebró del 10 al 11 de marzo en Barcelona. Esta edición estuvo centrada en la aplicación de las nuevas tecnologías en el mundo del deporte, así como el papel de los deportistas y clubes dentro de la acción social y contó con más de 40 ponentes de los cinco continentes. Intervinieron el presidente del FC Barcelona, Sandro Rosell; el presidente de Eurosport, Laurent Eric Le Lay; el CEO de Universal Sports, David Sternberg y el presidente del Comité organizador de Rio 2016, Carlos Nuzman, entre otros.

Otra iniciativa importante, fue la participación como sponsor global de la tercera edición de la **Red Innova**,



ágora de debate sobre las últimas tendencias en el sector de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), que tuvo lugar los días 15 y 16 de junio en el Circo Price de Madrid y contó con la participación de ponentes de primer nivel como Álex Ceballos, director de desarrollo mundial de Amazon; María Garaña, presidenta de Microsoft España; Bernardo Hernández, director mundial de Productos Emergentes en Google, y Kamal Bherwani, director general del Área Digital de PRISA, quien apostó por la unión entre la innovación y los medios de comunicación tradicionales y destacó el buen contenido elaborado por todas las empresas del grupo como garantía de éxito. PRISA aportó, además, una interesantísima intervención del ámbito de la educación con la presencia de Richard Gerver, considerado mundialmente como el gurú de la nueva educación.

El **Club de Madrid**, con el apoyo de PRISA, celebró en Nueva York, a comienzos de noviembre, una conferencia de alto nivel para analizar el impacto de las tecnologías de la comunicación en las democracias mundiales. Este encuentro también sirvió de plataforma

para analizar cómo las redes y los grandes volúmenes de datos están revolucionando la gobernabilidad y la democracia del siglo XXI.

El **MIT**, con la colaboración de PRISA como espónsor global, apostó por España y escogió Málaga para celebrar la conferencia más importante sobre tecnologías emergentes. Durante los días 26 y 27 de octubre, **EmTech Spain**, el evento anual de referencia de Technology Review del MIT, analizó, de la mano de los expertos a nivel nacional e internacional, el futuro de innovadoras tecnologías y cómo éstas cambiarán el mundo.

Además, PRISA es patrono de la Fundación ProCNIC, la iniciativa de «mecenazgo empresarial» más importante realizada en España en los últimos años por su importe, la relevancia social del apoyo económico que presta al Centro Nacional de Investigaciones Cardiovasculares y por el grupo de grandes empresas que la componen. A través de su Patronato, del que PRISA es miembro fundador, las empresas no sólo aportan fondos, sino que también participan en la toma de decisiones.

Kamal Bherwani, director general del Área Digital de PRISA, durante su intervención en la Red Innova



PRISA Radio

Como medio de comunicación, PRISA Radio adopta el compromiso de convertir la RSE en uno de los ejes vertebradores su actividad, centrada en la información, educación y entretenimiento. La interacción entre reputación y aceptación social es clave en la planificación de sus acciones, tanto en iniciativas propias como en el apoyo de las ajenas. La compañía tiene como objetivo ser percibida como una empresa comprometida y que ello se refleje en su programación y sus marcas a través de contenidos que ayuden a generar transformaciones sociales en la audiencia.

En 2011, PRISA Radio puso en marcha **Encuentros POR** (www.encuentrospor.com), una iniciativa de carácter social, dirigida y presentada por Iñaki Gabilondo. Un espacio de encuentro que provoca en la sociedad la necesidad de Pensar, Opinar y Reaccionar y que pone el foco de atención en temas sociales de primer orden como son la juventud, la superación, la sostenibilidad o el futuro.

Los **Premios 40 Principales**, consolidados como unos de los premios más importantes de la Música, donaron, como todos los años desde su creación, el beneficio neto derivado de la venta de entradas de la gala de entrega al proyecto Emergencia en el Cuerno de África gestionado por Acción contra el Hambre. También se entregó a esta ONG 50.000 euros recaudados del Torneo Interempresas.

Además, se firmó un convenio de colaboración con la Fundación Cris Contra el Cáncer, se inició una recogida de alimentos y juguetes familias sin recursos (Radio Menorca, Radio Sevilla, SER Zaragoza, SER Gijón y Oviedo), se realizaron numerosas campañas de donación de sangre en varias localidades españolas, se celebró un taller de radio infantil en colaboración con La Casa Encendida y se apoyó a nivel global, en todas las emisoras de PRISA Radio, la iniciativa de concienciación de consumo energético *La Hora del Planeta*.

Entre las diversas actuaciones llevadas a cabo por PRISA Radio en Latinoamérica a lo largo del pasado ejercicio, destacan:

- En **Chile**, ADN Radio Chile estableció una alianza estratégica con América Solidaria, una de las organizaciones



más potentes en la lucha contra la pobreza dentro del país y las radios actuaron como *media partner* de actividades culturales (PULSAR, Amplifica, MIDEM o el Festival de la Canción de Viña del Mar) y en el cuidado del medio ambiente (La Hora del Planeta, seminario de sustentabilidad de ProChile).

- En **Colombia**, Caracol Radio fue distinguida con el Premio Exxon Mobil a la mejor cobertura de eventos de responsabilidad empresarial. Además, se firmó un convenio de colaboración entre Caracol Social y el Instituto Colombiano de Bienestar familiar, y con ACNUR para la campaña *Ponte en tus zapatos*. Las emisoras musicales Oxígeno, Radioactiva, Tropicalna y Los 40 Principales, junto con Bavaria y Caracol Social, se unieron para concienciar sobre el consumo responsable de alcohol.
- En **EE. UU.**, promoción de campañas de apoyo a los damnificados por el invierno en Colombia, campañas educativas sobre los efectos del acuerdo TLC con Panamá y Colombia, y campañas de regalos a niños de la unidad de cáncer del Jackson Hospital.

- En **México**, promoción de campañas ecológicas a través del obsequio de "libros verdes" y reforestación de zonas áridas, campañas educativas para fomentar los valores de la convivencia familiar y comunitaria destinados a niños víctimas de violencia y campañas para la Salud contra la obesidad o para prevenir el VIH. La III Edición de Arte 40 México, que como en ediciones precedentes busca motivar a estudiantes de arte impulsa la creación artística de los jóvenes, con la finalidad de ofrecerles un espacio para mostrar su talento y de esta manera contribuir a la difusión del arte contemporáneo del país.

Santillana

El compromiso de Santillana con la sociedad le obliga a seguir una línea de calidad que de respuesta a las demandas de la comunidad educativa. Fiel a este propósito, sigue trabajando en nuevos proyectos al tiempo que impulsa los valores compartidos por las sociedades democráticas y, especialmente, los relacionados con el pluralismo, la solidaridad, la tolerancia, el respeto, la defensa de la paz y la protección del medio ambiente.

En todos los países donde edita sus libros, Santillana colabora con iniciativas de carácter social relacionadas con el mundo educativo, poniendo a disposición de numerosas congregaciones e instituciones religiosas, fundaciones, asociaciones culturales, organismos públicos, patronales de colegios, colectivos de profesores,



sindicatos, asociaciones de padres y universidades, el apoyo preciso para atender la formación del profesorado, la entrega de becas para asistir a eventos, la entrega de libros a niños sin recursos, el patrocinio de congresos y concursos y la coedición de materiales.

Santillana dona diversos materiales a fundaciones y entidades sin fines lucrativos, entre las que destacan la Fundación Entreculturas, la Fundación Nido, la Fundación Síndrome de West, la ONG Dignidad, la Fundación Bobath, etc. Además, este último año se ha dotado con ordenadores ya en desuso a un colegio de niñas enfermas de Sida en Mozambique.

Santillana, además, participa en eventos de animación a la lectura en todos los países en los que elabora sus libros y sus autores acuden a colegios, encuentros universitarios.

PRISA Noticias

Las empresas de PRISA Noticias aportan contenidos y productos que responden a las preocupaciones de la sociedad. Además, *El País*, como medio de información general, dedica una atención especial a asuntos relacionados con el medio ambiente, la educación, la igualdad, la protección de menores, los Derechos Humanos, etc. tanto en el ámbito nacional como global. En 2011 se reflejaron, en el papel y en la web, el resultado de los debates organizados sobre el 15-M y la primavera árabe. Además, se destacó la respuesta personal a la crisis en una serie de entrevistas en la última página del diario. Y se llamó la atención sobre los problemas de sostenibilidad cuando se alcanzó la cifra de los 7.000 millones de habitantes en el planeta.

En *El País.com* se estimularon los blogs de debate sobre desigualdad y pobreza. Para atender y fomentar la participación de los lectores y su visión de los asuntos políticos, económicos, sociales, culturales y su aportación al flujo informativo y la denuncia de problemas, se atendió las aportaciones de lectores a través de redes sociales.

Con cierta frecuencia, *El País Semanal* dedica sus páginas a la publicación de reportajes con contenido social, centrados en la defensa de los Derechos Humanos, elaborados por periodistas que se desplazan hasta los lugares más recónditos para ofrecer a los lectores información de primera mano. En este sentido, se organizó una



Niños en el campamento urbano de Navidad "El arte de contar", en La Casa Encendida, Madrid

exposición fotográfica en el Instituto Cervantes con las instantáneas y reportajes publicados en este suplemento bajo la serie *Testigos del olvido*, que ha tuvieron una gran acogida.

El País colabora activamente con 14 ONG's y asociaciones de carácter social o solidario. Habitualmente incluye inserciones dentro del diario con un objetivo social o humanitario. Dependiendo de la naturaleza de la relación con la asociación u ONG, las inserciones pueden ser gratuitas o aplicándose un descuento muy elevado sobre la tarifa publicada.

Cinco Días como medio de comunicación, trata de ser influyente en los lectores para la concienciación de todos los valores de la RSE. Por ello, se hace eco de todas las preocupaciones sociales, el seguimiento puntualizado del diálogo entre grupos sociales, y por encima de todo el respeto a los derechos humanos a través de su sección semanal *Buen gobierno*, la cobertura de las acciones sociales llevadas a cabo por las empresas más destacadas, los acuerdos con la Fundación Banesto, Obra Social Caja Madrid, Banco Santander, La Caixa, la Fundación Repsol, etc. Destaca la puesta en marcha del nuevo proyecto CINCO DÍAS - CINCO CAUSAS creado por Acción contra el Hambre, en colaboración con el diario, dónde se recogieron de manera extensa diversos artículos de temática social como la emergencia en el

Cuerno de África, apoyo al Programa de Voluntariado Corporativo del Banco Santander, Haití, etc.

También desde *Cinco Días* se realizan aportaciones a la Fundación Dehón (Fundación para la Educación) y se ceden espacios a diferentes ONG como Cruz Roja, Manos Unidas, etc...

PRISA Revistas contribuye al desarrollo e integración con Cruz Roja a través de la donación de móviles que los empleados depositan en contenedores y los beneficios obtenidos de su reciclaje son dedicados a la promoción de proyectos educativos.

El programa *El País de los Estudiantes* tiene una vertiente solidaria y se realiza también en colegios de educación especial y en cárceles y otras instituciones.

PRISA TV

Como compañía líder de entretenimiento audiovisual PRISA TV es consciente de la constante evolución de la sociedad, atendiendo a sus demandas, y apostando por ser una empresa responsable. Desde siempre su actividad ha estado marcada por el compromiso de llevar a sus espectadores los mejores contenidos con la tecnología más avanzada. Un compromiso que este año

se ha traducido en una profunda transformación digital, incorporado los contenidos Premium al entorno *online*, con Canal+Yomvi, y ofreciendo a los clientes una nueva experiencia de usuario.

En el área de gestión, PRISA TV mantiene su apuesta por el cine español y bajo el sello de *Estamos con nuestro cine*, colabora en la producción, promoción y difusión de las películas de factura nacional. Además, la nueva línea de apuesta por la producción original, —iniciada en 2010 y que ha sido reconocida con los galardones más importantes—, continúa con nuevos proyectos como *Falcon*. También sigue impulsando la creación de piezas documentales y cortometrajes, concediendo ayudas económicas sobre proyecto en concepto de precompra de los derechos de emisión, a través del Proyecto Corto Canal+. Se trata de un concurso público abierto a todos los productores para el que hay que presentar básicamente los mismos requisitos que solicita el Ministerio de Cultura para este tipo de subvenciones. Los proyectos se valoran siempre a partir del interés que suscita el guión y más tarde entran en consideración otros temas como la capacidad que tenga la productora de llevarlo a buen fin. Desde su puesta en marcha en 1997, Canal+ ha recibido más de 2.500 proyectos de los que hasta el momento ha apoyado 121, con un balance histórico muy positivo. Títulos como *Cazadores de Achero Mañas* (ganador del Premio Goya), *Abuelitos* de Francisco Plaza, *En malas compañías* de Antonio Hens, *Ruleta* de Roberto Santiago (seleccionado en Cannes), *Allanamiento de morada* de Mateo Gil, *Física II* de Daniel Sánchez Arévalo; *Éramos pocos*, de Borja Cobeaga, *Invulnerable*, de Álvaro Pastor y Antonio Naharro, etc. son sólo algunos nombres de un largo etcétera de directores que se han convertido en grandes promesas del cine español y que encontraron en el Proyecto Corto la ayuda para sacar adelante sus primeros proyectos cinematográficos.

En el área de contenidos merece una mención especial el compromiso con la responsabilidad. Así, programas que forman parte de la identidad de Canal+, como *Informe Robinson* o la reciente serie de reportajes de Jon Sistiaga, han buscado y contado historias diferentes. Además, otros trabajos como *Inside Jobs*, sobre la crisis financiera, el trabajo José y Pilar, que revela aspectos desconocidos del escritor José Saramago o documentales de temática ecológica como la reproducción descontrolada de los sapos en Australia por un error humano, completan una variada oferta.



Por tercer año consecutivo Canal+ ha celebrado en Madrid, su Festival de Series. Una iniciativa de puertas abiertas que ha presentado a sus visitantes la mejor de este tipo de producciones junto a talleres, charlas y citas especiales, que ha contado con la participación y la presencia de los más destacados profesionales de la industria audiovisual y que este año también ha tenido una cita infantil el fin de semana. Además, este año ha celebrado una edición especial Primavera que tuvo lugar en el marco la Mostra de Valencia durante el mes de abril con el objetivo de crear una ventana en el Certamen internacional de cine dedicada a las series de televisión y que permitió a todos los visitantes disfrutar de una veintena de series en primicia, en pantalla grande e incluso en versión original.

El compromiso de PRISA TV con la educación se perpetúa a través de los diferentes acuerdos mantenidos con las universidades y centros de estudio desarrollados para apoyar la formación de los alumnos en los procesos de creación, desarrollo y emisión de una producción audiovisual. La responsabilidad social está canalizada a través del Proyecto O25 que gestiona las aportaciones de los trabajadores destinadas a ONG's o fundaciones de ayuda al desarrollo. Un ejemplo de ello es el *Día solidario*, que anualmente se celebra en la sede de Tres Cantos, en Madrid, y en el que los trabajadores de PRISA TV ceden voluntariamente un día de su salario para financiar proyectos solidarios.



Iñaki Gabilondo presenta en el Museo Reina Sofía el proyecto social Encuentros POR

Media Capital

Media Capital y sus medios desarrollaron en 2011 numerosos proyectos en favor de diversas causas sociales, conforme a la política de responsabilidad social inherente a la compañía. Así TVI, en colaboración con Continente, apoyó, un año más, el proyecto de responsabilidad social en el área de la salud *Missão Sorriso*, centrado en la mejora del equipamiento de los hospitales pediátricos de todo el país. También promovió la campaña de sensibilización para la toma racional de antibióticos, drama mundial que sólo en la Unión Europea se cobra más de 25.000 personas al día por deficiencias inmunitarias.

TVI y Rádio Comercial apoyaron la iniciativa *Realizar um Sonho, SIM!* acción a favor de la asociación Terra dos Sonhos, que tuvo como objetivo encender el mayor número de velas formando una estrella gigante, iluminando la Praça do Comércio en Lisboa con 50 mil velas.

En la ficción nacional fueron varias las producciones que abordaron contenidos de cariz solidario, como la serie juvenil *Morangos com Açúcar*, o la novela *Doce Tentação*, que apoyaron a instituciones como Do Something, Make a Wish Foundation, Missão Adoção y la Fundação São Francisco de Assis. En el ámbito del entretenimiento, el programa *Perdidos na Tribo*, de TVI organizó una colecta nacional a favor de la Cruz Roja

portuguesa. También en el ámbito de los proyectos desarrollados en colaboración con la Cruz Roja Portuguesa, cabe destacar la 1ª Carrera de la Cruz Roja, *Corre por um Portugal mais Feliz* para apoyar a las familias más necesitadas.

A lo largo de 2011 las radios mantuvieron iniciativas ya existentes en años anteriores y desarrollaron nuevas acciones para aumentar la visibilidad e impacto de las iniciativas, que registraron buenos niveles de adhesión por parte de los oyentes. *Música por uma Ca(u)sa*, iniciativa de apoyo a la Asociación de Padres y Amigos de Niños con Cáncer; los conciertos Pinktober, cuyos beneficios van a parar a la Asociación Portuguesa contra el Cáncer, o la campaña *Os ex-fumadores são imparáveis* son buena muestra de ello.

Como en años anteriores, también se realizaron varias campañas de recogida de donativos por parte de las radios del Grupo destinadas a diversas instituciones como son Ajuda de Mãe, Associação Salvador, Associação para a Promoção da Segurança Infantil o Associação Terra dos Sonhos.

Campaña: Elige vivir sano





The image features three books in flight against a bright blue sky with light, wispy clouds. One book is positioned in the upper left, another in the lower left, and a third, larger book is on the right side. The books appear to be falling or flying downwards. At the bottom of the image, a vibrant green field with small yellow flowers is visible. A semi-transparent magenta rectangular box is overlaid on the bottom portion of the image, containing text.

07

Gestión responsable de los recursos y apuesta por el capital humano

07

Gestión responsable de los recursos y apuesta por el capital humano

Garantizar a nuestros grupos de interés el cumplimiento de las obligaciones derivadas del desarrollo de nuestro negocio es uno de los pilares fundamentales de nuestra responsabilidad como organización.

El cumplimiento de los objetivos empresariales de PRISA no sería posible sin la aportación y dedicación de nuestros profesionales, una plantilla diversa y multidisciplinar con un perfil común. Trabajar en PRISA significa formar parte de un gran equipo de profesionales en un entorno en el que se favorece la innovación, la creatividad y el trabajo en equipo. A través de una gestión integrada

y eficiente de las personas, se apuesta por el desarrollo personal y profesional de cada uno de los empleados.

Las relaciones de PRISA con sus proveedores son claves en su ejercicio de responsabilidad. Por ello, busca activamente una gestión de los recursos que minimice el impacto de sus operaciones en el entorno.

Un gran equipo de profesionales

PRISA cuenta con 13.159 empleados al cierre de 2011. La plantilla total ha sufrido un descenso del 5,2 % con respecto al año anterior (13.885), debido al plan de eficiencia operativa aplicado este año por la especial contundencia de la crisis económica, la caída sistemática de la inversión publicitaria, la irrupción vertiginosa de las nuevas tecnologías, los nuevos hábitos de consumo y los cambios normativos. Esta coyuntura ha obligado a PRISA a implantar diferentes medidas para reducir sus gastos y mejorar la eficiencia y la productividad, incluyendo severos ajustes organizativos y de plantilla, que se completarán durante 2012. Sin embargo, gracias a la diversidad geográfica y al amplio portfolio de negocios, el impacto que estas circunstancias podrían haber tenido en el empleo se ha absorbido de forma paulatina, consiguiendo una adaptación progresiva.

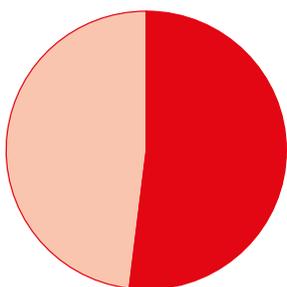
En un compromiso reiterado con todos los agentes implicados, el Grupo ha manifestado sus intenciones de realizar estos ajustes con la menor incidencia posible sobre el empleo. En todas las reorganizaciones realizadas se ha contado con intensos análisis y proyecciones futuras, buscando en todas ellas asegurar la adecuada eficiencia.

Plantilla PRISA

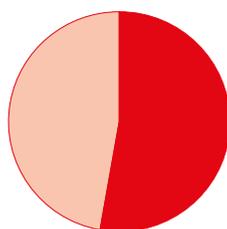


Distribución de la plantilla por géneros

	2011	2010
Mujeres	6.286 (48 %)	6.550 (47 %)
Hombres	6.873 (52 %)	7.335 (53 %)



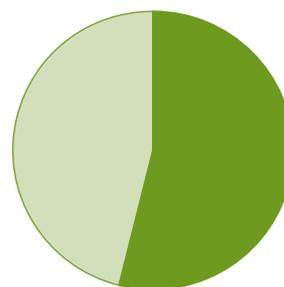
2011



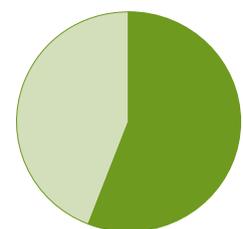
2010

Distribución de la plantilla por origen geográfico

	2011	2010
Plantilla española	7.042 (54 %)	7.750 (56 %)
Plantilla internacional	6.117 (46 %)	6.135 (44 %)



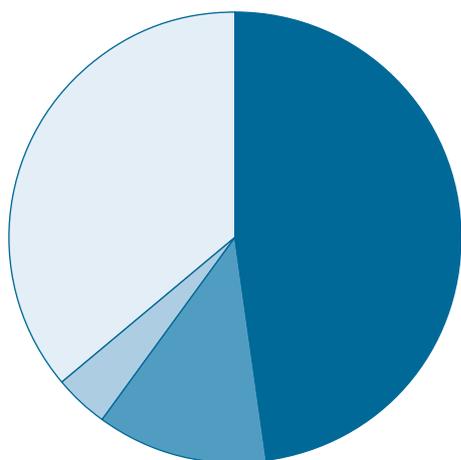
2011



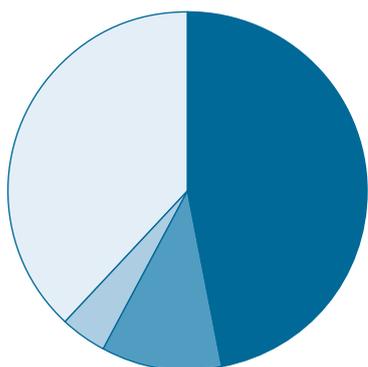
2010

Distribución de la plantilla por categorías

	2011	2010
Personal técnico cualificado	48 %	47 %
Mandos intermedios	12 %	11 %
Personal directivo	4 %	4 %
Otro personal	36 %	38 %



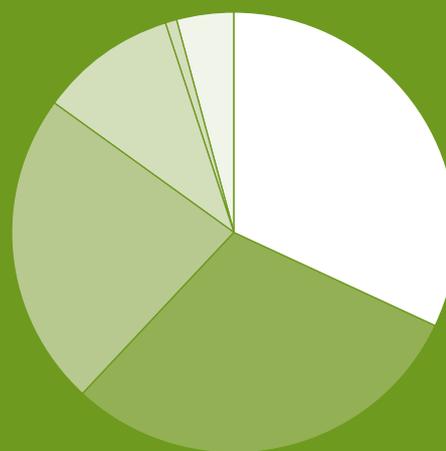
2011



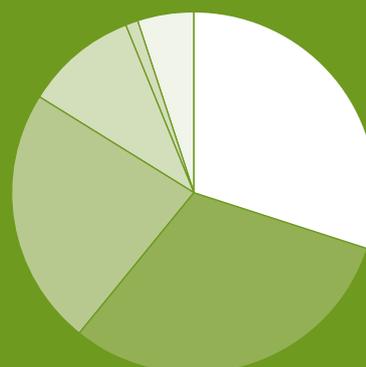
2010

Distribución de la plantilla de PRISA por agrupaciones de negocio

	2011	2010
Educación-Editorial	32 %	30 %
Audiovisual	30 %	31 %
Radio	23 %	23 %
Prensa	10 %	10 %
Digital	1 %	1 %
Otras unidades	4 %	5 %



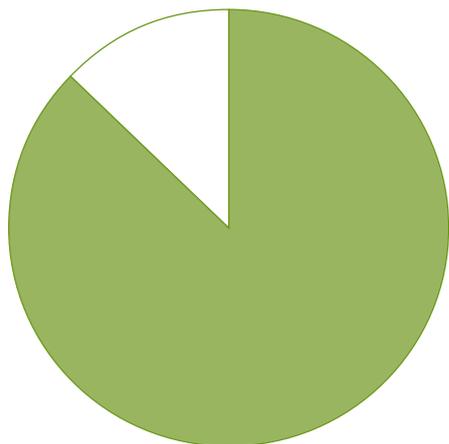
2011



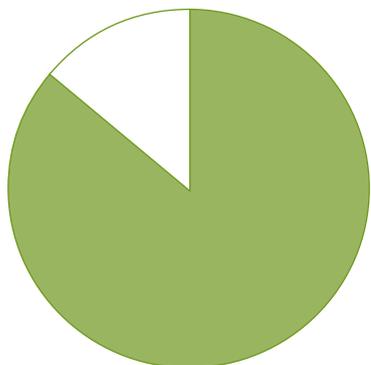
2010

Distribución de la plantilla por tipo de contrato

	2011	2010
■ Indefinido	87 %	86 %
□ Temporal	13 %	14 %



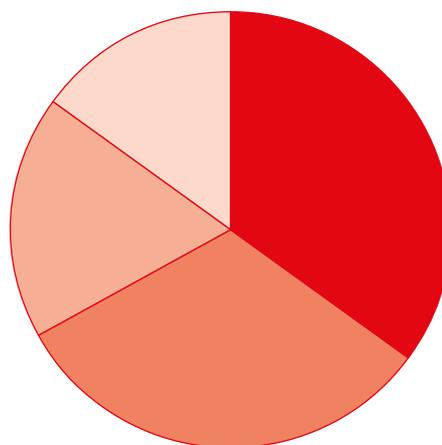
2011



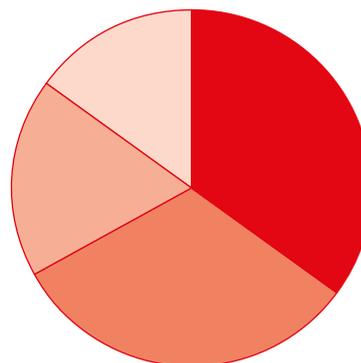
2010

Distribución de la plantilla de PRISA por áreas de actividad

	2011	2010
■ Comercial y Marketing	35 %	35 %
■ Contenidos	32 %	32 %
■ Producción y logística	18 %	18 %
■ Admin., dirección y gestión	15 %	15 %



2011



2010

Apuesta por el capital humano

Las políticas de Recursos Humanos reflejan la apuesta por el capital humano como la mejor garantía para alcanzar el compromiso con la sociedad, porque:

- Sólo hay una forma de informar, educar y entretener a las personas, y es con las personas.
- Sólo hay una forma de ser líderes globales en comunicación, y es desarrollando líderes en nuestro equipo.
- Sólo hay una forma de ser responsables ante la sociedad, y es contando con profesionales independientes y comprometidos.

Todas las empresas del Grupo promueven el respeto a los derechos laborales promulgados por la Organización Internacional del Trabajo, especialmente los relacionados con la igualdad, no discriminación por razón de sexo, raza, ideología o creencia, y a las normativas de sus respectivos convenios y países donde opera. Durante 2011, PRISA ha aprobado un **Código de conducta**, de obligado cumplimiento por todos los trabajadores, en el que el pluralismo y el respeto a todas las ideas, culturas y personas se manifiestan como valores esenciales de la compañía, destacando como objetivo principal el respeto a la dignidad humana.

Entre los valores del Código de Conducta de PRISA figuran:

- Integridad, honradez, rigor y dedicación en el ejercicio de su actividad.
- Responsabilidad, compromiso y transparencia.
- Pluralismo y respeto a todas las ideas, culturas y personas.
- Creatividad e innovación en el desarrollo del negocio.

Salvo determinados puestos directivos, la totalidad del personal está acogido a los convenios de sus respectivas empresas. Estas ofrecen mejoras en las condiciones laborales para que sus profesionales puedan desarrollar su trabajo en un entorno laboral estimulante y competitivo, con solvencia, seguridad, independencia y tecnología sofisticada. Los trabajadores cuentan con plena libertad sindical y el Grupo fomenta el diálogo social necesario para el desarrollo del negocio. La apuesta por el capital humano en PRISA tiene estos objetivos principales:

- Promover la defensa y aplicación del principio de igualdad entre hombres y mujeres, procurando las mismas



Redacción de El País

oportunidades de ingreso y desarrollo profesional en todos los niveles del ámbito laboral.

- Promover y mejorar las posibilidades de acceso de la mujer a puestos de responsabilidad, reduciendo las desigualdades y desequilibrios que pudieran darse en la empresa.
- Prevenir la discriminación laboral por razón de sexo, estableciendo un protocolo de actuación para estos casos.
- Establecer medidas que favorezcan la conciliación de la vida laboral, familiar y personal de los trabajadores.

Igualdad

La pirámide poblacional de PRISA muestra un reparto prácticamente igualitario entre hombres y mujeres. Dentro del Grupo, un 48 % de los puestos directivos está ocupado por mujeres, frente al 47 % de 2010. En los mandos intermedios, el porcentaje del 37 % se mantiene respecto al año anterior. En sus líneas de actuación, y aunque aún es un porcentaje pequeño, PRISA fomenta la promoción de mujeres a puestos directivos.

Beneficios sociales

Cada una de las empresas del Grupo tiene su propia política de beneficios sociales adaptada a las características de su mercado. Estos beneficios complementan, mejoran y aportan más competitividad a las prestaciones sociales. En algunos casos, el departamento de Recursos Humanos de PRISA incorpora salarios flexibles acomodados a las necesidades de cada individuo.

Conciliación

Las empresas de PRISA han tomado conciencia de forma paulatina de los beneficios que aportan las jornadas equilibradas que permiten a los trabajadores conciliar la vida profesional con la personal. Son ya múltiples las prácticas que incorporan jornadas flexibles, opciones de teletrabajo, adaptación de horarios y jornadas intensivas en los meses de verano. Está previsto en 2012 impulsar un nuevo paquete de medidas de alcance global en este sentido.

Salud y seguridad laboral

En 2011, PRISA ha continuado con su objetivo de fomentar la cultura preventiva entre sus empresas. En este sentido, destaca su compromiso con el cumplimiento exhaustivo de la normativa vigente y el interés de los responsables del Grupo en integrar la prevención de riesgos laborales en la gestión de las empresas.

El Servicio de Prevención Mancomunado ha centrado sus esfuerzos en impulsar acciones formativas dirigidas a la salud, para aumentar el nivel de protección y bienestar físico de los trabajadores de PRISA.

Desarrollo profesional de nuestra plantilla

Nuestros profesionales son el principal activo de PRISA. Por ello, apostamos firmemente por una política de formación continua y de actualización de conocimientos para mantener los más altos estándares de profesionalidad, calidad y progreso competitivo.

La naturaleza multinegocio y la presencia global de PRISA permiten ofrecer al empleado diferentes oportunidades de carrera en las distintas sociedades y en los 22 países en los que el Grupo está presente. Este año se ha diseñado un proyecto que verá la luz en 2012 para el fomento de la movilidad interna y la selección interna de los candidatos para cubrir vacantes o puestos de nueva creación primero con los empleados ya en plantilla publicando las ofertas en la intranet corporativa.

Las sociedades de PRISA apuestan por satisfacer las inquietudes profesionales de sus empleados con otras medidas alternativas como la concesión de permisos especiales, reducciones de jornada y excedencias voluntarias para estudios. En muchos casos, la unidad de negocio continúa cotizando por los empleados a la Seguridad Social para que no pierdan años de cotización.

Las unidades de negocio de PRISA vuelcan sus esfuerzos en proporcionar numerosas horas de formación especializada a sus trabajadores. Durante 2011 también se han potenciado las acciones formativas internas. PRISA ha invertido 1,37 millones de euros en programas de formación, un 12 % más que el año anterior, cifra que en los presupuestos de 2012 pasa a ser de 902 millones de euros.

También se ha llevado a cabo una encuesta de adaptación al cambio cuyo principal objetivo ha sido la detección de la capacidad de aprendizaje de las empresas, determinar en qué grado son organizaciones donde se aprende, en qué medida los empleados realizan sus tareas habituales conectadas con elementos como la creatividad, la adquisición y compartición de conocimiento, la flexibilidad y/o adaptabilidad al cambio y el tipo de liderazgo. Como objetivos secundarios se ha querido medir el grado de motivación de los empleados de acuerdo con la coyuntura de transformación

organizativa del Grupo, así como evaluar la idoneidad para introducir procedimientos para detectar, atraer y retener el talento. Lo que repercutirá en ser más eficaces y mejorar la competitividad y la productividad.

Con el propósito de garantizar el proyecto empresarial, PRISA despliega los canales adecuados para que ese desarrollo revierta en beneficio de nuestro equipo, de la organización y de toda la sociedad que nos lee, escucha y ve.

- En materia de gestión de talento, el Grupo mantiene una excelente política de identificación y retención del mismo, lo cual es esencial para mantener el compromiso de calidad y diferenciación propios de nuestros productos, lo que hace que sean tan demandados por nuestros clientes. Existen programas de *Top Talent* destinados a impulsar determinados perfiles que la organización identifica con potencial para su correcto desarrollo.
- Diseñamos planes de desarrollo y carrera para nuestros profesionales basados en los procesos de evaluación de desempeño que se van extendiendo en las empresas del Grupo.
- Favorecemos la movilidad funcional, geográfica y de negocio dentro del Grupo, fomentando la cultura y visión global de PRISA.

Inversión total en formación y media por empleado



Clima laboral y comunicación interna

La comunicación interna en PRISA

PRISA mantiene una comunicación muy fluida con sus empleados, basada en la transparencia, a través de *newsletters* y comunicaciones periódicas. Adicionalmente y a través de los procedimientos legales establecidos, se celebran reuniones puntuales con los distintos representantes de los trabajadores para medir el grado de satisfacción de nuestros empleados. Este diagnóstico del clima laboral nos permite mejorar la comunicación interna y plantear nuevas iniciativas para un mejor bienestar de nuestros profesionales.

En 2011, PRISA ha revolucionado la comunicación interna con el lanzamiento de la **intranet global toyoutome**, común a todos los empleados de los 22 países en donde la compañía está presente, que actúa como una plataforma paraguas que fomenta la interconexión, participación, proactividad y colaboración, potenciando sinergias que hasta ahora estaban inactivas. La nueva intranet global supone un cambio de cultura corporativa que influye muy positivamente en la manera de relacionarse internamente y de trabajar en equipo.

Esta renovación conceptual necesita de una renovación tecnológica. La intranet global constituye la columna vertebral de la transformación digital de PRISA. Un entorno de comunicación y colaboración abierto, flexible, multidireccional, personalizado, emocional y omnipresente.

El nuevo espacio hace de la Comunicación 2.0 la base de su estrategia de comunicación interna. Ofrece un espacio donde los empleados pueden expresarse, inspirarse y compartir ideas, donde se sienten cuidados y escuchados. Los contenidos tienen un tono más humano y emocional, menos institucional y más cercano, fomentando las sinergias entre las unidades de negocio y con una representación mayor y más equitativa de todas las empresas del Grupo.

El Muro es una de las herramientas de comunicación 2.0 más innovadoras dentro del proyecto. Se trata de una red social interna que permite la comunicación de los empleados con la compañía de forma rápida, directa



y humana, tal como lo hacen en la vida personal. Compartir su perfil y el de sus compañeros, documentos, ideas, impresiones, crear grupos de trabajo o debate, identificar expertos, etc. son algunas de las nuevas funcionalidades de la intranet global. Valorando el valor y potencial de esta aplicación se pone de manifiesto la valentía de la dirección de PRISA, que ha apostado por un espacio libre donde los empleados pueden expresarse sin contar con ningún tipo de filtro ni censura.

PRISA Club es otra importante aplicación de este nuevo entorno. Se trata de un portal de ofertas y ventajas para nuestros empleados en algunos de nuestros productos, en productos y servicios de terceros, y un tablón de anuncios para interactuar ofreciendo lo que cada uno considere.

Disponemos también de una agenda global para potenciar la comunicación entre todas nuestras compañías y países del Grupo. Gracias a este servicio, los usuarios de todas las empresas pueden colgar los eventos de sus empresas y conocer, a través del buscador integrado, aquellos que tienen lugar en su ciudad, provincia o país, la temática de los mismos, las personas que participan, etc.

Todos los elementos de imagen y marca están presentes en el Brand Room, una ventana a los materiales gráficos de todas y cada una de nuestras empresas (logotipos, plantillas, videos, presentaciones, fotos, manuales de aplicación, etc.) para orientar y facilitar el trabajo de cada día potenciando la mejor y mayor utilización de nuestra identidad corporativa.

En 2012 está previsto el lanzamiento de tres importantes herramientas: PRISA Jobs, el portal de ofertas de trabajo para fomentar la movilidad y mejorar los planes de carrera, Campus PRISA, para impulsar la formación, y Mi Idea, una aplicación que permite a los empleados participar y proponer ideas y proyectos.

El nuevo entorno de comunicación interna 2.0 creado satisface con creces las demandas iniciales de los trabajadores. Ahora no sólo es la compañía quien emite información, sino que son los propios empleados quienes también crean este espacio, gracias a la comunicación multidireccional, compartiendo conocimiento, dudas, sugerencias y hobbies. Además, pueden crear grupos especiales de trabajo, con lo que la barrera geográfica que para PRISA suponía un gran hándicap, se ha solucionado. Se abre la era de la conversación y la participación.

A esta nueva intranet se puede acceder desde cualquier dispositivo y cualquier lugar, gracias al acceso remoto vía Internet. De este modo, los empleados pueden informarse sobre las noticias, acontecimientos y tendencias de la compañía en cualquier momento y lugar.

La comunicación interna en nuestras empresas

SANTILLANA

Santillana cuida la comunicación directa con los trabajadores a través de su intranet y de comunicados internos que explican las modificaciones o novedades en la forma de abordar los negocios de la compañía. En todos los países se dan instrucciones para realizar reuniones con los directivos y mandos intermedios para mantenerles al día sobre la evolución del negocio y sean ellos los primeros en comunicárselo a sus equipos. En España, existe además un sistemático turno de reuniones con los Comités de Empresa.

PRISA Noticias

El Comité Profesional de *El País* se reúne frecuentemente con el director del periódico para tratar todos los temas que preocupan a la redacción y resolver así los conflictos que puedan surgir.

Como herramientas de comunicación interna más importantes destacan la intranet, los comunicados de la dirección, las reuniones periódicas que se realizan con el Comité de

Empresa y los tableros de anuncios. Existe también una política de puertas abiertas donde los trabajadores pueden hablar con la Dirección de Recursos Humanos sobre cualquier tema laboral que les preocupe.

PRISA Radio

La principal herramienta de comunicación interna es la plataforma de PRISA Radio, puesta en marcha durante 2011. Esta plataforma permite conocer los proyectos y logros profesionales, la labor diaria de los equipos de trabajo, los éxitos en la consecución de los hitos comerciales, las novedades en el sector radiofónico, así como la cara más humana de la organización, mejorando el conocimiento colectivo de la organización.

Además, el diálogo con los trabajadores, basado en una comunicación directa con Recursos Humanos, es muy fluido. Los canales de comunicación verbal, a través de reuniones y conversaciones, gozan de un fuerte arraigo en la radio, permitiendo no sólo una respuesta inmediata, sino conocer los intereses y las aspiraciones de los empleados de primera mano.

PRISA TV

En PRISA TV el canal principal de comunicación es la intranet, de uso diario y accesible para todos los trabajadores de la empresa. Además, cuenta con un buzón de sugerencias donde, como en las reuniones internas, los empleados transmiten las necesidades y demandas de la compañía.

Media Capital

Media Capital cuenta con la intranet y el correo electrónico como medios de comunicación interna permanente con sus empleados. También edita una revista corporativa donde colabora el personal que lo desea, una newsletter semanal que informa a todos los empleados sobre la actualidad del Grupo y, puntualmente, envía comunicados internos sobre temas relevantes.

PRISA Digital

PRISA Digital cuenta con una plataforma tecnológica denominada portal colaborativo que permite una comunicación bidireccional con todos los empleados. Este espacio va más allá de una intranet porque son los propios empleados quienes dotan de contenido al portal. Adicionalmente, el departamento de Recursos Humanos cuenta con un buzón de correo para recoger todas las dudas/sugerencias de los empleados.

Influyendo en la cadena del valor

La **política de compras de PRISA** tiene como objetivo construir una base sólida de proveedores y colaboradores que facilite a todas sus empresas la adquisición de bienes y servicios, bajo los criterios de eficiencia, coste, cobertura y capacidad técnica y productiva. Asimismo, se evalúan la integridad y el cumplimiento de las obligaciones en materia fiscal, laboral, de Derechos Humanos, protección ambiental y especialmente, el cumplimiento exhaustivo de las legislaciones vigentes en cada país en donde la compañía opere.

La Dirección de Compras Corporativa constituye la puerta de entrada para todos los proveedores y canaliza las relaciones con todas las empresas del Grupo. Desde 2009 viene consolidando su gestión en tres líneas de actuación relacionadas con la RSE del Grupo:

- 1. Selección y gestión de proveedores** como grupo de interés fundamental.
- 2. Gestión del papel** como principal materia prima compartida en prácticamente todas las unidades de negocio del Grupo y parte sustancial en los compromisos en materia medioambiental.
- 3. Búsqueda de nuevas áreas** para poder incrementar la identificación, medición, control y gestión del impacto de la actividad de la compañía.

Para cumplir estos objetivos, se han determinado una serie de principios que guían la relación de PRISA y sus proveedores, detalladas a continuación:

- Las relaciones de PRISA con sus proveedores se rigen por los principios de objetividad, transparencia, no exclusividad e igualdad de oportunidades.

- Todo proveedor involucrado en cualquier proceso de adjudicación recibirá información completa sobre el producto o servicio a suministrar.
- La información facilitada será idéntica para todos los proveedores, de forma que ninguno disponga de ventaja inicial alguna, fomentándose la legítima competencia.
- Ningún proveedor será invitado a participar en un proceso de adjudicación para cubrir aspectos formales.
- Todo proveedor por el hecho de solicitarlo tendrá derecho a una evaluación para homologación.
- Toda solicitud recibirá respuesta junto con un comentario sobre su aceptación o rechazo. La respuesta negativa no inhabilita al aspirante para presentar nuevas solicitudes una vez solucionada la causa de rechazo.
- El resultado del proceso de homologación será comunicado por escrito al proveedor, así como los criterios de decisión utilizados.
- Se establecerán planes de mejora continua con los proveedores que redunden en un aumento de calidad y por tanto en beneficio de ambas partes. Se espera del proveedor que realice cuantas sugerencias estime oportuno para mejorar las relaciones entre el Grupo y sus suministradores.

Selección y gestión de proveedores

El proceso de adquisición está basado en los principios de objetividad, transparencia, no exclusividad e igualdad de oportunidades. En los pliegos de los procesos de adjudicación y rondas negociadoras para ser proveedor de

Diagrama del proceso de homologación de proveedores de PRISA



NOTA: Todos los proveedores que quieran homologarse con PRISA deberán acceder vía Internet al Área de Proveedores

Evolución del análisis de proveedores

	2011	2010
Sistemas de gestión certificados o en proceso de implantación y códigos voluntarios suscritos	48 %	56 %
Existencia de procedimientos formales para atender las reclamaciones de los clientes	78,85 %	84,71 %
Marco legislativo	95,86 %	96,91 %
Adecuada gestión ambiental, controlando los impactos asociados a su actividad	75,81 %	80 %
Establecimiento de códigos o directrices de Buen Gobierno Corporativo	85,71 %	85,61 %
Integración de variables de Responsabilidad Social en la gestión	81,43 %	79,12 %

Proveedores homologados por PRISA

	Total	España	Extranjeros
2011 (nuevos)	115	113	2
2010 (nuevos)	245	228	17
Años anteriores	2.574	2.506	68
TOTAL	2.934	2.847	87

*NOTA: Dentro de los proveedores asociados a España, hay una parte sustancial relativa a compañías multinacionales con sede en el país.

PRISA se manifiestan las intenciones, condicionantes y obligaciones que el Grupo requiere del colaborador.

La selección de proveedores tiene en cada negociación cuatro ejes de decisión:

- **Calidad** del bien/servicio ofertado.
- **Adecuación** al nivel del servicio requerido.
- **Coste** del bien/servicio propuesto.
- **Certificación** del cumplimiento de los requisitos relacionados con la política de **RSE** del Grupo.

Todos los proveedores que quieran homologarse en PRISA, deben acceder a través de la web corporativa a la Plataforma Electrónica de Compras. Este canal gestiona la relación del Grupo con sus colaboradores, facilita los procesos de inscripción, solicitud y homologación, tanto nacionales como internacionales, así como su posterior seguimiento y evaluación periódica, según los criterios relacionados con la RSE expuestos anteriormente.

Para colaborar con PRISA es imprescindible estar homologado y formar parte de su catálogo de proveedores.

Desde hace cinco años, la Dirección de Compras gestiona y actualiza una base de datos de los principales proveedores del Grupo siguiendo indicadores clave relacionados con la RSE en nuestro negocio: gestión del papel, reciclaje y reutilización de fungibles y CO₂ generado, entre otros. En el terreno laboral, las empresas adjudicatarias deben ajustarse en la fabricación del material a los convenios nº 138 y 182 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) relativa a la contratación laboral de menores. El incumplimiento de los mismos será causa de anulación entre las partes.

Actualmente, PRISA trabaja con 2.934 proveedores homologados, 115 más que en 2010. De ellos 2.506 son españoles y 68 extranjeros.

PRISA favorece a los proveedores que disponen de certificaciones como SA 8000, ISO 9001, etc. De hecho, un 74 % del total de los colaboradores dispone de algún tipo de norma de calidad.

Al igual que en años anteriores, en 2011 se realizó un análisis representativo de los proveedores, eligiendo a 175, frente a los 146 de 2010, según el servicio prestado y el porcentaje de volumen de compras.

Gestión del impacto medioambiental

PRISA está comprometida en el desarrollo de sus actividades de negocio respetando el medio ambiente, a fin de reducir costes y el impacto que sus operaciones tienen en el entorno. En la **Política de Seguridad Medioambiental** del Grupo se recogen una serie de principios básicos de aplicación de cumplimiento legal que contribuye a una mejora continua de sus actividades:

- PRISA cumplirá los requisitos legales aplicables, incluso, cuando sea posible, anticipándose a los mismos.
- Perseguirá activamente la reducción y prevención de la contaminación, la conservación de la energía y la reducción de residuos en sus operaciones.
- Requerirá que sus proveedores lleven a cabo sus operaciones de una forma responsable con el medio ambiente.
- Buscará la seguridad en sus operaciones industriales, para evitar incidentes y efectos negativos sobre el medio ambiente.

Esta política se articula en tres niveles de actuación:

- Control de emisiones.
- Control de consumos.
- Control de residuos.

El objetivo es proporcionar productos y servicios seguros, que respeten el medioambiente durante todo

su ciclo de vida, llevando a cabo las operaciones de una forma ambientalmente responsable.

Control de emisiones

En el año 2010 se inició desde la Dirección de Compras Corporativa la recopilación de datos involucrando a los proveedores que prestan los servicios, en relación con el peso equivalente en CO₂ generado por los desplazamientos y alojamientos (viajes) que se realizan dentro de o derivadas de las actividades del Grupo. El resultado obtenido (decremento del impacto ocasionado por los viajes realizados en el grupo durante 2011) responde a la tendencia de reducción de la actividad frente al año anterior.

Control de consumos

Uso responsable del papel

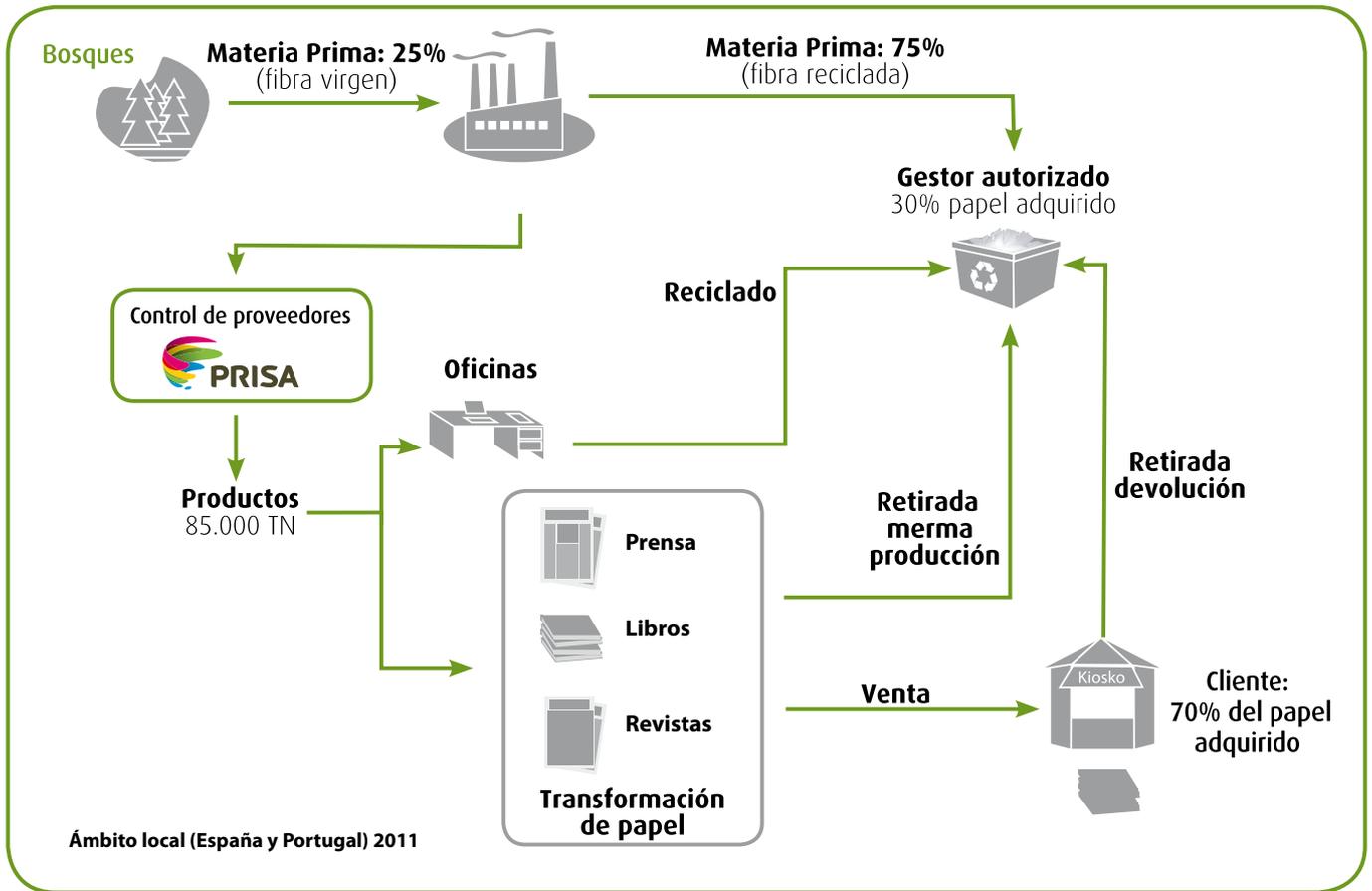
PRISA siempre ha realizado una gestión responsable de principio a fin en el **ciclo del uso del papel**. El Grupo trabaja con fabricantes que garantizan una gestión acorde con los estándares medioambientales y de reciclado, directo o indirecto, de los sobrantes de venta o producción. Asimismo, todas las unidades de negocio que utilizan esta materia prima han tomado medidas durante 2011 para reducir el uso de papel, ajustar los formatos o utilizar menor gramaje, manteniendo como premisa la garantía del producto final.

Emisiones de CO₂ (PRISA: España y Portugal)

Modo de Viaje	Unidad de medida	Factor conversión Kg CO ₂ /ud de medida	2011			Kg equiv. CO ₂	Factor conversión Kg CO ₂ /ud de medida	2010			Kg equiv. CO ₂
			España	Portugal	Total			España	Portugal	Total	
Hotel	RN	28	14.987	S/D	14.987	419.636	28	18.109	S/D	18.109	507.052
Aéreo	Millas	0,18	15.707.842	2.564.868	18.272.710	3.289.088	0,18	16.886.051	2.099.680	18.985.731	3.417.432
Tren	Km	0,06	3.182.968	S/D	3.182.968	190.978	0,1	2.949.729	S/D	2.949.729	294.973
Rent a car	Km	0,123	767.179	S/D	767.179	94.363	0,141	915.779	S/D	915.779	129.125
Total			19.672.976	2.564.868	22.237.844	3.994.065		20.769.668	2.099.680	22.869.348	4.348.582

NOTA: Las fuentes para los factores de conversión son: <http://www.nef.org.uk/greencompany/co2calculator.htm> (aéreo), http://www.responsabilidad.net/002_calcemision.html (tren) y elaboración propia de AVIS para el rent a car dada la variabilidad de los consumos de coches utilizados.

El ciclo del papel en PRISA



Los proveedores con los que trabaja el Grupo cumplen como premisa básica con los criterios legales medioambientales para la fabricación de papel. En este sentido, la fuerte vigilancia y concienciación de la industria papelera supone un grado de seguridad extra en el cumplimiento de la normativa vigente y en la garantía de compromiso medioambiental de cada fabricante.

Prácticamente todos los proveedores de PRISA pueden fabricar papel certificado con PEFC o FSC, que garantizan el control de la cadena del papel (traza o registro desde el bosque hasta el impresor, y de todos los implicados en la cadena de valor) y conllevan un gasto adicional.

PRISA Noticias - Pressprint

Pressprint es la imprenta de los medios impresos de PRISA en España. En su actividad utiliza papel, tinta y planchas de aluminio como principales materias primas. Para reducir el impacto ambiental derivado de sus operaciones, Pressprint ha continuado en 2011 con su política de mejora de procesos, tanto en la gestión

de materias primas, como en el tratamiento de los residuos:

- Se han ajustado los parámetros de consumo de tintas, agua y aditivos de mojado en la rotativa para optimizar la cantidad de tinta utilizada por millón de páginas impresas, reduciendo su consumo hasta en un 7 %.
- Se ha optimizado el número de máquinas utilizadas en las producciones, disminuyendo el número de planchas utilizadas, la pérdida de papel y los materiales necesarios para la limpieza. Así, *El País* imprime su edición nacional con una máquina, en lugar de dos, en la mayor parte de sus tiradas.
- Se ha implementado el uso de planchas *Low Chem*, que precisan de un químico concentrado menos agresivo y simplifican la limpieza, en el 50 % del consumo de planchas de la sede de Barcelona. Pressprint Madrid hará el cambio en enero de 2012.
- En 2010 se inició un proyecto de impresión digital para periódicos de tiradas cortas que evitaba los altos costes y grandes residuos generando para este

tipo de tiradas offset. Este proceso permitía además una distribución efectiva en diversos puntos geográficos, sin el elevado consumo de energía y emisiones de CO₂ que supone el transporte tradicional desde una planta de alta tirada alejada del centro. Durante este año se ha iniciado la producción de dos periódicos *Al-Ahram* y *The Guardian*, con tiradas de 50 y 300 ejemplares por día.

- Se han probado *software* de optimización del consumo de tintas, que comenzará a utilizarse en producción durante 2012.

Tinta

	2011	2010	Ahorro
Madrid	290.557	313.373	7,85 %
Barcelona	96.641	118.735	22,86 %

Disolvente

	2011	2010	Ahorro
Madrid	21.000	45.371	116,05 %
Barcelona	16.150	27.509	70,33 %

Planchas

	2011	2010	Ahorro
Madrid	44.055	45.371	2,99 %
Barcelona	26.384	27.509	4,26 %

Consumos energéticos

Durante 2011, todas las sociedades del Grupo han realizado campañas de concienciación para racionalizar el uso de la energía en sus instalaciones y controlar el consumo energético (aire acondicionado, iluminación, etc.). Se han mantenido las medidas establecidas por el Ministerio de Industria para los edificios públicos, sobre la regulación de la temperatura de las instalaciones dentro de los parámetros de confort recomendados, así como en el apagado de los equipos de trabajo si se ausenta del puesto operativo por espacio superior a 30 minutos. Asimismo, se ha seguido reduciendo la impresión a color en todas nuestras empresas y promocionado la impresión a doble cara.

Actualmente, existen diversos proyectos en curso para establecer un diagnóstico en el ámbito de la eficiencia energética, de cara a implementar en 2012 alguno de los sistemas/dispositivos que existen el mercado dirigidos a ese propósito.

Centro Corporativo: Consumo directo de energía desglosado por fuentes primarias

Materias primas	2011	2010	Ahorro
ELECTRICIDAD kw/h	4.136.179	4.441.248	7,38 %
GAS I	24.000	23.500	-2 %
AGUA m³	9.268	10.504	13,34 %

Santillana potencia el reciclaje y la minimización del consumo energético a través de mensajes internos de sensibilización a empleados. Durante 2011 ha experimentado una reducción de más del 50 % de sus consumos energéticos, en las principales fuentes primarias.

Santillana: Consumo directo de energía desglosado por fuentes primarias

Materias primas	2011	2010	Ahorro
ELECTRICIDAD kw/h⁽¹⁾	1.723.480	2.471.481	43,40 %
GASOIL kw/h	N/A	N/A	N/A
GAS m³	17.300	26.600	53,76 %
AGUA m³	7.403	8.770	18,47 %
PAPEL Tm⁽²⁾	N/A	N/A	N/A

⁽¹⁾Datos estimados

⁽²⁾Volúmenes de papel no reciclado consumidos para la producción de libros. Todo el papel utilizado está libre de cloro y proviene de fábricas con un Sistema de Gestión Medioambiental (ISO o ESMAS). Casi la totalidad del papel empleado tiene Certificación PEFC y entorno a un 30 % también dispone de la Certificación FSC.

PRISA TV ha continuado con las medidas ambientales de control de consumo energético, y optimización del gasto del papel y papelería digital corporativa, puestas en marcha el año anterior. Además, durante 2011, ha instalado nuevos equipos multifuncionales con capacidad para enviar, escanear documentos sin necesidad de impresión, con el siguiente ahorro en papel y tinta.

Para evitar una excesiva generación de residuos de diversa naturaleza —mobiliario de oficina, equipos

técnicos y audiovisuales domésticos—, se han hecho donaciones a la Administración Pública, Cruz Roja y otras ONG'S.

PRISA TV: Consumo directo de energía desglosado por fuentes primarias

Materias primas	2011	2010	Ahorro
ELECTRICIDAD kw/h⁽¹⁾	15197346	15969041	5,08 %
GASOIL kw/h	1.700	2.000	17,65 %
GAS m³	5.738.196	6.740.463	17,47 %
AGUA m³	42.121	43.749	3,87 %
PAPEL Tm⁽²⁾	260	360	38,46 %

Media Capital: Consumo directo de energía desglosado por fuentes primarias

Materias primas	2011	2010	Ahorro
ELECTRICIDAD kw/h⁽¹⁾	5.823.233	6054802	3,98 %
GASOIL kw/h	2.500	2.400	-4 %
GAS m³	195.767	345.356	76,41 %
AGUA m³	9.590	18.579	93,73 %
PAPEL Tm⁽²⁾	26,22	34,846	32,90 %

PRISA Radio ha seguido potenciando en 2011 las medidas de reducción del consumo de energía, agua y materias primas; la correcta gestión de los residuos, humos y ruidos; la sustitución de los sistemas de aire acondicionado por sistemas con tecnología *Inverter*; la eliminación de las conducciones y aislamientos acústicos de fibras potencialmente contaminantes; el reciclaje todo el equipamiento informático y fungibles; y la política de adquisición de equipamiento que cumple con la normativa ecológica: bajo consumo, baterías baja contaminación.

PRISA Radio: Consumo directo de energía desglosado por fuentes primarias

Materias primas	2011	2010	Ahorro
ELECTRICIDAD kw/h⁽¹⁾	1.284	1.369	6,62 %
GASOIL kw/h	59	30	49,15 %
GAS m³	N/A	N/A	N/A
AGUA m³	42.653	56.965	33,55 %
PAPEL Tm⁽²⁾	21	23	9,52 %

Además ha implementado en sus oficinas el uso masivo de sistemas de videoconferencia, para reducir los viajes y por tanto del consumo energético, lo que ha supuesto un ahorro del 35 %.

PRISA Noticias además de optimizar los procesos productivos, ha realizado obras para reducir la pérdida energética en las instalaciones de Pressprint y garantizar el aislamiento térmico; ha realizado un estudio para ajustar las temperaturas de climatización, y ha continuado con la política de concienciación medioambiental de su personal, para el ahorro energético mediante el uso necesario de la iluminación.

En cuanto a la optimización del consumo de papel, *Cinco Días* y *El País* controlan el consumo de este entre sus empleados, fomentan el escaneo de documentos, comparten los archivos en la intranet y proyectan presentaciones en las reuniones, en lugar de imprimir dossiers para los asistentes.

PRISA Noticias: Consumo directo de energía desglosado por fuentes primarias

Materias primas	2011	2010	Ahorro
ELECTRICIDAD kw/h⁽¹⁾	14.635.938	12.349.992	-15,62 %
GASOIL kw/h	N/A	N/A	N/A
GAS m³	5.202.737	5.671.939	9,02 %
AGUA m³	14.908	13.076	-12,29 %
PAPEL Tm⁽²⁾	63.661	72.225	13,45 %

Las revistas editadas por **PRISA Revistas** llevan, junto al código de barras, el sello de reciclaje responsable con el lema "Por favor reciclen esta revista".



PRISA Digital

Entre las medidas ambientales llevadas a cabo por **PRISA Digital** destacan las acciones para evitar mantener luces, ordenadores y equipos de climatización encendidos más tiempo del indispensable; y otras actuaciones sobre el uso y el reciclaje de papel.

PRISA Digital ha cambiado también los PCs por equipos de mayor ahorro energético, y sigue analizando el cambio modelo *Hosting a Cloud* para cumplir el Green IT y otras

Acciones con los gestores indicados	2011	2010	Resultados 2011-10
Retirada de cartuchos informáticos	394 cartuchos	484 cartuchos	-22,8 %
Recogida y recuperación de papel	96Tn	105 Tn	-9,03 %
Recuperación de pilas y baterías	290Kg	390 Kg	-34,5 %
Recuperación luminarias fluorescentes	176 unidades	840 unidades	-477,3 %

herramientas de colaboración en red para fomentar el teletabajo y reducir los desplazamientos.

Control de residuos

Centro corporativo

Todos los consumibles de las máquinas de impresión se reciclan en una planta de la Comunidad de Madrid, según las normas de reutilización de carcasas, y se vuelven a poner a disposición de los proveedores de esos materiales para su reutilización. Esta recogida la realiza un Centro Especial de Empleo. Así, PRISA cumple un doble objetivo: preservar el medioambiente y apoyar al personal discapacitado.

En 2011, sólo en el Centro Corporativo de Gran Vía, 32 se han recuperado 394 cartuchos informáticos (LASERCART); 96 TN de papel (CARPA); 290 Kg de pilas y baterías (CONSEJERÍA DE MEDIO AMBIENTE COMUNIDAD DE MADRID); y 176 unidades fluorescentes (AMBILAMP).

PRISA Noticias

Pressprint cuenta con gestores autorizados que se encargan de retirar los residuos contaminados de tinta, como el disolvente y otros materiales tipo trapos. El aluminio también se acumula en contenedores que posteriormente son recogidos por un gestor autorizado. En 2011, los 70.439 kg de aluminio producidos fueron fundidos para la elaboración de nuevos productos.

Pressprint recicla de forma directa e indirecta, tanto en las plantas propias —Madrid y Barcelona, como en las ajenas—, el papel y la devolución de diarios y suplementos. Los desechos generados en el proceso de impresión (manta, posteta y papelote) se clasifican para su mejor aprovechamiento y son retirados por las empresas recicladoras. La prensa devuelta es reciclada por empresas cercanas a

los centros de recogida de distribuidores. Este proceso es supervisado por la facturación y certificados de las empresas receptoras de dicho material.

Otros residuos reciclados son los envases plásticos, aceites, tóneres o restos de hierro, cobre y demás materiales generados en los procesos de desmantelamiento de maquinaria antigua. Puntualmente, se retiran de forma masiva equipos informáticos y otros dispositivos de riesgo para el medio ambiente. Para ello, se contratan empresas de gestión de residuos con las homologaciones y certificados de destrucción necesarios.

Gestores de reciclaje utilizados por Pressprint:

- Papel, cartón y planchas de aluminio: SAICA.
- Tóner usado: BIOTONER.
- Lámparas y aparatos de iluminación: S.I.G – Ambilamp.
- Aceite usado: FONDOMOVIL.
- Material de limpieza contaminado: MEWA.

Anexo I

Ámbito y alcance del Informe Anual

Anexo I

Ámbito y alcance del Informe Anual

El presente Informe Anual refleja, de forma transparente y fiel, el grado de desarrollo de las actuaciones y compromisos de PRISA en los ámbitos económico, sociolaboral y medioambiental durante el ejercicio 2011, dando continuidad a las presentadas en los cinco años anteriores. Los datos que se presentan reflejan la totalidad de las actividades desarrolladas por las sociedades del grupo PRISA en los países en los que opera. Las informaciones se presentan mediante datos agregados (a nivel de Grupo) o desagregados (por sociedades) dependiendo de la naturaleza de la información, bajo el criterio de facilitar la comprensión por los lectores.



PRISA declara el presente Informe, correspondiente al ejercicio 2011, con una calificación B.

El Informe Anual recoge información de las siguientes empresas y mercados:

Al igual que en el Informe Anual de 2010, PRISA ha seguido las recomendaciones de la *Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad*, del **Global Reporting Initiative™**, como base para la presentación y redacción de la información relativa a nuestra actividad. Para la medición de datos, y realización de cálculos, se han tenido en consideración los protocolos técnicos de la **Guía GRI-G3** y la de los **Principios del Pacto Mundial**, lo que ha llevado a reformular y agrupar algunos de los indicadores contemplados en dichas guías, con el fin de hacerlos más comprensibles y adaptados a la realidad de nuestra actividad (Ver ANEXO II).

Para determinar los contenidos del Informe Anual de 2011, también se han tenido como base tres aspectos generales:

- Reuniones de trabajo de la Dirección de Comunicación para discutir los temas más relevantes.
- Auditoría Interna de RSE.
- *Benchmarking* de otras empresas del sector, tanto nacionales como internacionales.

Los resultados mostrados se refieren al ejercicio 2011, aunque en algunos casos se muestra la evolución de resultados desde años anteriores por considerar representativo este desarrollo comparativo. Con todo ello,

Ámbito y alcance



	●										
	●	●									
	●		●		●	●	●		●	●	●
	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

NOTAS:

Para una recogida de información eficiente de indicadores de desempeño, proponemos limitar al ámbito del Informe Anual a las empresas con mayor relevancia en la compañía.

Santillana recoge información, además, de los siguientes países: Puerto Rico, República Dominicana, Guatemala, Venezuela, Paraguay, Uruguay, Bolivia y Ecuador.

esperamos que el Informe Anual resulte satisfactorio a todos los lectores, pero como siempre invitamos a participar activamente a través de un canal permanentemente abierto para sugerencias y comentarios de mejora en la página web del Grupo www.prisa.com.

Principios de elaboración del Informe Anual

El Informe Anual ofrece una información fiable y equilibrada sobre el desempeño de PRISA en los principales desafíos que plantea el concepto de responsabilidad social.

Conforme a las directrices establecidas por la Global Reporting Initiative™, el contenido de esta memoria refleja los siguientes principios:

Materialidad. La información que contiene cubre los aspectos que reflejan los impactos significativos del Grupo a nivel social, medioambiental y económico. Aspectos que influyen de manera sustancial en las evaluaciones y decisiones de sus grupos de interés.

Para conseguir alcanzar este objetivo se ha realizado una identificación y categorización de los asuntos relevantes para PRISA a través de la comparación de la madurez de los mismos en el sector, y los riesgos que éstos representan para cada una de nuestras sociedades.

Participación de los grupos de interés, que se encuentran identificados y claramente relacionados con la actividad de PRISA. La compañía trata de satisfacer las demandas y necesidades de estos grupos a través de la mejora y mantenimiento de la calidad de sus productos y actuaciones.

Periodicidad. El presente Informe Anual da continuidad a los presentados en años anteriores.

En relación con este aspecto cabe destacar que el intercambio de información entre las distintas sociedades es continuo a lo largo del año.

Claridad, reflejada en la forma accesible y comprensible de los resultados del Grupo, con el objetivo de que sea una herramienta útil y sencilla para los grupos de

interés que vayan a hacer uso de ella. Para hacerla accesible a un público amplio y heterogéneo, se han utilizado soluciones gráficas para ilustrar mecanismos de control y gestión, planes de acción y los compromisos en los distintos asuntos relevantes.

Transparencia. Los datos presentados han sido recopilados siguiendo criterios de fiabilidad y exhaustividad de forma que reflejen la situación real de PRISA.

Cambios significativos durante el periodo cubierto por el Informe Anual en el tamaño, estructura y propiedad de la organización.

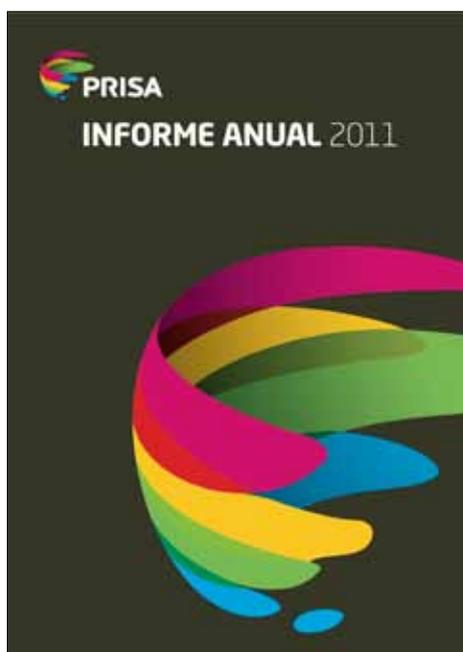
- PRISA incorpora a la cúpula directiva de la compañía a Fernando Abril-Martorell como consejero delegado adjunto y director financiero.
- PRISA vende el 10 % de Media Capital a Pais do Amaral.
- PRISA firma la refinanciación de toda su deuda financiera.
- Los accionistas de referencia inyectan más de 150 millones en el capital de PRISA.



2009



2010



2011

Anexo II

Correlación de indicadores con la Guía GRI-G3 y con los Principios del Pacto Mundial

Anexo II

Correlación de indicadores con la Guía GRI-G3 y con los Principios del Pacto Mundial

Según los criterios metodológicos de la Guía GRI (G3) para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad, detallamos en la siguiente tabla adjunta las correspondencias de los indicadores de esta Guía con los capítulos de la Memoria de Responsabilidad Empresarial del grupo PRISA y declaramos el presente Informe, correspondiente al ejercicio 2010, con una calificación B.



Red Pacto Mundial
España

Correlación de indicadores con la Guía GRI-G3

GRI (G3)	ÁMBITO	PÁGINA
1. ESTRATEGIA Y ANÁLISIS		
1.1	Declaración del máximo responsable sobre la relevancia de la sostenibilidad para la organización y su estrategia	16 - 17
1.2	Descripción de los principales impactos, riesgos y oportunidades	24; 42-47; 50-51; 134
2. PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN		
2.1	Nombre de la organización	14-15 ANEXO III
2.2	Principales marcas, productos y/o servicios	50-73
2.3	Estructura operativa de la organización	23-39; 119-126
2.4	Localización de la sede principal de la organización	ANEXO III
2.5	Número de países en los que opera la organización	15; 137
2.6	Naturaleza de la propiedad y forma jurídica	23-25
2.7	Mercados servidos	15; 137
2.8	Dimensiones de la organización informante	50-51
2.9	Cambios significativos durante el periodo cubierto por el informe en la medida, estructura y propiedad de la organización	7-11; 138
2.10	Premios y distinciones recibidas durante el periodo informativo	7-11; 20- 21; 43-44; 50-73; 106-108
3. PARÁMETROS DE LA MEMORIA		
3.1	Periodo cubierto por la información contenida en el informe	137
3.2	Fecha del informe anterior más reciente	137-139
3.3	Ciclo de presentación del informe anterior más reciente	131-133
3.4	Punto de contacto para cuestiones relativas al informe o a su contenido	ANEXO III
ALCANCE Y COBERTURA DE LA MEMORIA		
3.5	Proceso de definición del contenido del informe	20; 137-139
3.6	Cobertura del informe	20; 137-139
3.7	Limitaciones del alcance o cobertura del informe	20; 137-139
3.8	Información sobre negocios compartidos (joint ventures), filiales, instalaciones arrendadas y otras entidades que pueden afectar significativamente a la comparabilidad entre periodos y/o entre organizaciones	50-67; 137-139
3.9	Técnicas de medición de datos y bases para hacer los cálculos, incluidas las hipótesis y técnicas subyacentes a las estimaciones aplicadas en la recopilación de indicadores y otra información del informe	50-67; 137-139

3.10	Descripción del efecto que pueda tener la re-expresión de la información perteneciente a informes anteriores, junto con las razones que han motivado esta re-expresión	50-67; 137-139
3.11	Cambios significativos relativos a periodos anteriores en el alcance, la cobertura o métodos de valoración aplicados al informe	50-67; 137-139
ÍNDICE DEL CONTENIDO DEL GRI		
3.12	Tabla que indica la localización de los contenidos básicos del informe	3; ANEXO II
VERIFICACIÓN		
3.13	Política y práctica actual en relación con la solicitud de verificación externa del informe	20; 137-139; 42-47; ANEXO II; ANEXO III
4. GOBIERNO, COMPROMISOS Y PARTICIPACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS		
4.1	Estructura de gobierno de la organización	23-39
4.2	Indicar si el presidente ocupa un cargo ejecutivo	22-24; IGC 2011
4.3	Número de miembros del máximo órgano de gobierno	23; IGC 2011
4.4	Mecanismos de los accionistas y empleados para comunicar recomendaciones e indicadores al máximo órgano de gobierno	28-30; 125; IGC 2011
4.5	Vínculo entre la retribución de los miembros del máximo órgano de gobierno, altos directivos y ejecutivos y el cumplimiento de la organización	28-30; IGC 2011
4.6	Procedimientos implantados para evitar conflictos de interés en el máximo órgano de gobierno	30-34; IGC 2011
4.7	Procedimiento de determinación de la capacitación y la experiencia exigible en los miembros del máximo órgano de gobierno para guiar la estrategia de la organización en aspectos sociales, ambientales y económicos	24-38; IGC 2011
4.8	Declaraciones de misión y valores desarrollados internamente, códigos de conducta y políticas referentes al cumplimiento económico, ambiental y social, y el estado de su implantación	16-23; 42-45; 125-126
4.9	Procedimientos del máximo órgano de gobierno para supervisar la identificación y gestión, por parte de la organización, del comportamiento económico, ambiental y social, incluidos los riesgos y oportunidades relacionados, así como la adherencia o cumplimiento de los estándares acordados a nivel internacional, códigos de conducta y principios	23-25; 30-38; 125-133; IGC 2011
4.10	Procedimientos para evaluar el cumplimiento propio del máximo órgano de gobierno, en especial respecto al cumplimiento económico, ambiental y social	23-25; 125-126; IGC 2011
COMPROMISO CON INICIATIVAS EXTERNAS		
4.11	Descripción de cómo la organización ha adoptado un planteamiento o principio de precaución	16-39
4.12	Principios o programas sociales, ambientales y económicos desarrollados externamente, así como cualquier otra iniciativa que la organización suscriba o apruebe	20-21; 30-109
4.13	Principales asociaciones a las cuales pertenece y/o entes nacionales e internacionales a los cuales la organización da soporte	18-19; 37; 77-78; 88-89

PARTICIPACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS		
4.14	Relación de los grupos de interés que la organización ha incluido	18-22; 77-88
4.15	Base para la identificación y selección de grupos de interés con la que la organización se compromete	18-22; 77-78
4.16	Enfoques adoptados por la inclusión de los grupos de interés, incluidas la frecuencia de su participación, por tipo y categoría de grupos de interés	18-22; 77-89
4.17	Principales preocupaciones y aspectos de interés que hayan surgido a través de la participación de los grupos de interés y la forma en la que ha respondido la organización a éstos en la elaboración del informe	18-22; 77-89
ENFOQUE DE GESTIÓN E INDICADORES DE CUMPLIMIENTO		
DIMENSIÓN ECONÓMICA		
EC1	Valor directo generado y distribuido, incluyendo los ingresos, costes de explotación, retribución a empleados, donaciones y otras inversiones a la comunidad, beneficios no distribuidos y pagos a proveedores de capital y a gobiernos	Cuentas individuales y consolidadas 2011; 51
EC2	Consecuencias financieras y otros riesgos y oportunidades para las actividades de la organización a causa del cambio climático	Cuentas individuales y consolidadas 2011; 21-22; 127-133
EC3	Cobertura de las obligaciones de la organización debidas a programas de beneficios sociales	21-22; 119-121; 127-133
EC4	Ayudas financieras significativas recibidas del Gobierno	Cuentas individuales y consolidadas 2012
PRESENCIA EN EL MERCADO		
EC6	Política, práctica y proporción de gasto correspondiente a proveedores locales en lugares donde se desarrollan operaciones significativas	127-128
EC7	Procedimiento para la contratación local y proporción de altos directivos procedentes de la comunidad local en lugares donde se desarrollan operaciones significativas	23-30; 51; 127-128
EC8	Desarrollo e impacto de las inversiones en infraestructuras y servicios prestados principalmente para el beneficio público mediante compromisos comerciales, pro bonos o en especie	50-67; 71-83
DIMENSIÓN AMBIENTAL		
MATERIALES		
EN1	Materiales utilizados, por peso o volumen	127-133
EN2	Porcentaje de materiales que son materiales valorizados	129-133
ENERGÍA		
EN3	Consumo directo de energía, desglosado por fuentes primarias	129-133
EN4	Consumo indirecto de energía desglosado por fuentes primarias	129-133

AGUA		
EN8	Captación total de agua por fuentes	129-133
BIODIVERSIDAD		
EN11	Descripción de terrenos adyacentes o ubicados dentro de espacios naturales protegidos o de áreas de alta biodiversidad no protegidas: localización y tamaño de los terrenos en propiedad, arrendamiento, o que son gestionados, de alto valor en biodiversidad en zonas ajenas a áreas protegidas	129-133
EN12	Descripción de los impactos más significativos sobre la biodiversidad en espacios naturales protegidos o en áreas de alta biodiversidad no protegidas, derivados de las actividades, productos y servicios en áreas protegidas y en áreas de alto valor en biodiversidad en zonas ajenas a áreas protegidas	129-133
EMISIONES, VERTIDOS Y RESIDUOS		
EN16	Peso de las emisiones totales (directas e indirectas) de gases con efecto invernadero	129
EN17	Peso de otras emisiones indirectas de gases con efecto invernadero	129
EN19	Peso de las emisiones de sustancias destructoras de la capa de ozono	129
EN20	Tipo y peso de emisiones NO, SO y otras emisiones significativas	No material
EN21	Vertido total de aguas residuales (según su naturaleza y destino)	129-133
EN22	Peso total de residuos gestionados (según tipo y método de tratamiento)	129-133
EN23	Número total y volumen de derrames accidentales significativos	-
PRODUCTOS Y SERVICIOS		
EN26	Iniciativas para mitigar los impactos ambientales de productos y servicios y análisis del grado de reducción	129-133
EN27	Porcentaje de productos vendidos, y sus materiales de embalaje, que son recuperados al final de su vida útil, por categorías de productos	129-133
EN28	Coste de las multas más significativas y número de sanciones no monetarias por incumplimiento de la normativa ambiental	-
DIMENSIÓN SOCIAL		
PRÁCTICAS LABORALES Y ÉTICA EN EL TRABAJO		
EMPLEO		
LA1	Desglose del colectivo de trabajadores por tipo de ocupación (por contrato y región)	118-126
LA2	Número total de empleados y rotación media (por grupos de edad, sexo y región)	51; 119
RELACIONES EMPRESA / TRABAJADORES		
LA4	Porcentaje de empleados cubiertos por un convenio colectivo	122-123
LA5	Periodo(s) mínimo(s) de preaviso relativo(s) a cambios organizativos, incluyendo si estas notificaciones son especificadas en los convenios colectivos	-
SALUD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO		
LA7	Tasas de absentismo, enfermedades profesionales, días perdidos y número de víctimas mortales relacionadas con el trabajo (por región)	-
LA8	Programas de educación, formación, asesoramiento, prevención y control de riesgos aplicados a los trabajadores, a sus familias o a los miembros de la comunidad en relación con enfermedades graves	124-125

FORMACIÓN Y EDUCACIÓN		
LA10	Media de horas de formación al año por empleado, desglosado según la categoría de los empleados	126-127
DIVERSIDAD E IGUALDAD DE OPORTUNIDADES		
LA13	Composición de los órganos de gobierno corporativo y plantilla, desglosada por sexo, grupo de edad, pertenencia a minorías y otros indicadores de diversidad	119-121
LA14	Relación salario base hombres-mujeres (por categoría profesional)	119-121
DERECHOS HUMANOS		
PRÁCTICAS DE INVERSIÓN Y APROVISIONAMIENTOS		
HR1	Porcentaje y número de acuerdos de inversión significativos que incluyan cláusulas de derechos humanos o que hayan sido analizados en materia derechos humanos	127-131
HR2	Porcentaje de los principales distribuidores y contratistas que han sido objeto de análisis en materia de derechos humanos y medidas adoptadas como consecuencia	127-131
NO DISCRIMINACIÓN		
HR4	Número total de incidentes de discriminación y medidas adoptadas	-
LIBERTAD DE ASOCIACIÓN Y CONVENIOS COLECTIVOS		
HR5	Actividades identificadas que comportan un riesgo potencial de incidentes de explotación infantil y medidas adoptadas para contribuir a su eliminación	20-22; 42-47;127-130;
ABOLICIÓN DE LA EXPLOTACIÓN INFANTIL		
HR6	Operaciones identificadas como riesgo significativo de ser el origen de episodios de trabajo forzado o no consentido, y las medidas adoptadas para contribuir a su eliminación	20-22; 42-47;127-130
PREVENCIÓN DEL TRABAJO FORZOSO Y OBLIGATORIO		
HR7	Operaciones identificadas como riesgo significativo de ser el origen de episodios de trabajo forzado o no consentido, y las medidas adoptadas para contribuir a su eliminación	-
SOCIEDAD		
COMUNIDAD		
S01	Naturaleza, alcance y efectividad de programas y prácticas para evaluar y gestionar los impactos de operaciones (incluye entrada, operación y salida de la empresa)	20-22; 42-47;127-130
CORRUPCIÓN		
S02	Porcentaje y número total de unidades de negocio analizados por lo que hace a riesgo de corrupción	-
S03	Porcentaje de empleados formados en política y procedimientos anticorrupción	20;34-39; 43;
S04	Medidas adoptadas como respuesta a incidentes de corrupción	-
POLÍTICA PÚBLICA		
S05	Posición en las políticas públicas y participación en el desarrollo de éstas y actividades de lobbying	20;34-39; 42-47;127-130;

CUMPLIMIENTO NORMATIVO		
S08	Valor monetario de sanciones y multas significativas y número total de sanciones no monetarias derivadas del incumplimiento de las leyes y regulaciones	-
RESPONSABILIDAD DE PRODUCTO		
SALUD Y SEGURIDAD DEL CLIENTE		
PR1	Fases del ciclo de vida de los productos y servicios en las cuales se evalúan, para en su caso ser mejorados, los impactos en la salud y seguridad de los clientes, y porcentaje de categorías de productos y servicios sujetos a tales procedimientos de evaluación	16-22; 42-47
ETIQUETADO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS		
PR3	Número total de incidentes derivados del incumplimiento de la regulación legal o de los códigos voluntarios relativos a los impactos de los productos y servicios en la salud y la seguridad durante su ciclo de vida, distribuidos en función del tipo de resultados de estos incidentes	-
COMUNICACIONES DE MARKETING		
PR6	Programas de cumplimiento de las leyes o adhesión a estándares y códigos voluntarios mencionados en comunicaciones de marketing, incluidas la publicidad, otras actividades promocionales y los patrocinios	20-22; 42-47; 87-89
CUMPLIMIENTO NORMATIVO		
PR9	Coste de aquellas multas significativas fruto del incumplimiento de la normativa en relación al suministro y uso de los productos y servicios de la organización	-

Correlación de indicadores con los Principios del Pacto Mundial

PRINCIPIO	ÁMBITO	PÁGINA
1. Las entidades deben apoyar y respetar la protección de los Derechos Humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente, dentro de su ámbito de influencia	Diagnóstico	20-22
	Políticas	42-47; 77-84; 104-115; 127-129;
	Acciones	20-22; 29-30; 77-89
	Seguimiento y medición de impactos	37-39; 119-128; ANEXO I;
2. Las entidades debe asegurarse de que sus entidades no son cómplices en la vulneración de los Derechos Humanos	Diagnóstico	118-119; 127-129
	Políticas	118-119; 127-129
	Acciones	118-119; 127-129
	Seguimiento y medición de impactos	118-119; 127-129
3. Las entidades deben apoyar la libertad de afiliación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación	Diagnóstico	118-119
	Políticas	50-51; 118-126
	Acciones	50-51; 118-126
	Seguimiento y medición de impactos	50-51; 118-126
4. Las entidades deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción	Diagnóstico	118-119; 127-128
	Políticas	118-128
	Acciones	118-128
	Seguimiento y medición de impactos	118-128
5. Las entidades deben apoyar la erradicación del trabajo infantil	Diagnóstico	127-128
	Políticas	127-128
	Acciones	127-128
	Seguimiento y medición de impactos	127-128
6. Las entidades deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación	Diagnóstico	118-128
	Políticas	118-128
	Acciones	118-128
	Seguimiento y medición de impactos	118-128
7. Las entidades deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente	Diagnóstico	21-23; 109-115; 118-119; 127-133
	Políticas	21-23; 109-115; 118-119; 127-133
	Acciones	21-23; 109-115; 118-119; 127-133
	Seguimiento y medición de impactos	21-23; 109-115; 118-119; 127-133
8. Las entidades deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental	Diagnóstico	21-23; 109-115; 118-119; 127-133
	Políticas	21-23; 109-115; 118-119; 127-133
	Acciones	21-23; 109-115; 118-119; 127-133
	Seguimiento y medición de impactos	21-23; 109-115; 118-119; 127-133
9. Las entidades deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente	Diagnóstico	42-47; 127-133
	Políticas	42-47; 118-119; 127-133
	Acciones	42-47; 127-133
	Seguimiento y medición de impactos	42-47; 127-133
10. Las entidades deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas extorsión y soborno	Diagnóstico	18-39; 127-131
	Políticas	18-39; 127-131
	Acciones	18-39; 127-131
	Seguimiento y medición de impactos	18-39; 127-131

Anexo III

Contacto y relaciones con grupos de interés

Anexo III

Contacto y relaciones con grupos de interés

PRISA
Promotora de Informaciones, S.A.

www.prisa.com

Gran Vía, 32
28013 Madrid (España)
Tel: +34 913 301 000
Fax +34 913 301 038

www.facebook.com/PRISA
www.twitter.com/PRISA

Dirección de Comunicación

Tel: +34 913 301 079
Fax +34 913 301 038
eMail: comunicacion@prisa.com

Oficina de Relación con Inversores

Tel: +34 913 301 085
Fax +34 913 301 088
eMail: ir@prisa.com

Oficina de Atención al Accionista

Tel: +34 913 301 168
Fax +34 913 301 070
eMail: ia@prisa.com

SANTILLANA

Av. de los Artesanos, 6
28760 Tres Cantos. Madrid (España)
Tel: +34 91 744 90 60
www.santillana.com

PRISA Noticias

Miguel Yuste, 40
28037 Madrid (España)
Tel: +34 91 337 82 00
www.prisanoticias.com

PRISA Radio

Gran Vía, 32
28013 Madrid (España)
Tel: +91 913477700
www.prisaradio.com

PRISA TV

Av. de los Artesanos, 6
28760 Tres Cantos. Madrid (España)
Tel: +34 91 736 70 00
www.prisatv.com



www.prisa.com

Gran Vía 32
28013 Madrid (Spain)

Tel: +34 913 30 10 00
Fax: +34 913 30 10 38

www.twitter.com/PRISA
www.facebook.com/PRISA