



Tipo de documento: Tesina de Grado de Ciencias de la Comunicación

Título del documento: La Televisión Pública estatal de Argentina y Chile y su expansión a internet (2009-2019)

Autores (en el caso de tesistas y directores):

Ezequiel Alexander Rivero

Martín Becerra, dir.

Daniela Monje, co-dir.

Datos de edición (fecha, editorial, lugar,

fecha de defensa para el caso de tesis): 2020

Documento disponible para su consulta y descarga en el Repositorio Digital Institucional de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires.
Para más información consulte: <http://repositorio.sociales.uba.ar/>

Esta obra está bajo una licencia Creative Commons Argentina.

Atribución-No comercial-Sin obras derivadas 4.0 (CC BY 4.0 AR)



La imagen se puede sacar de aca: https://creativecommons.org/choose/?lang=es_AR



Ezequiel Alexander Rivero

LA TELEVISIÓN PÚBLICA ESTATAL DE ARGENTINA Y
CHILE Y SU EXPANSIÓN A INTERNET (2009-2019)

Tesis para optar por el título de
Doctor en Ciencias Sociales

Facultad de Ciencias Sociales
Universidad de Buenos Aires

Director: Martín Becerra
Co-directora: Daniela Monje

Buenos Aires

2020

Resumen

Esta investigación plantea un análisis de casos comparativo entre las condiciones de producción y estrategias de distribución de contenidos en internet implementadas por la TV Pública de Argentina y Televisión Nacional de Chile (TVN) en el período 2009-2019. El estudio se realiza a la luz de los condicionantes internos y más ampliamente en relación a las transformaciones y características actuales del mercado global audiovisual en internet.

La estrategia teórica de la tesis se sitúa desde la Economía Política de la Comunicación en entornos digitales y los estudios críticos de la tecnología. El aporte teórico del trabajo se enmarca en la noción de convergencia periférica, referida a que cualquier proceso de incorporación de innovaciones define centros y periferias, y que esto ocurre sobre la base de asimetrías, desigualdades y condicionantes preexistentes.

Se parte del supuesto de que el ingreso de la televisión tradicional a entornos digitales, en particular internet, no ocurre sobre un territorio en blanco. Por el contrario, ocurre sobre la base de sus antecedentes, y en particular, en relación a un contexto. Por esto las posibilidades de desarrollo de actividades en la Red están condicionadas por aspectos que hemos distinguido a los fines analíticos como “internos”, referidos a las características de funcionamiento de las instituciones televisivas; “externos domésticos”, referidos en términos generales a las políticas de comunicación y para los medios públicos y a las características del mercado de la televisión abierta en cada país, y “externo global”, que abordamos como una variable que rebasa las capacidades de incidencia de los estados y sus televisoras pero resulta un componente esencial en la medida que explica las principales transformaciones y lógicas de funcionamiento de la distribución de contenidos audiovisuales en internet en la actualidad.

El estudio se plantea estas preguntas de investigación: (1) ¿Cuáles son las condiciones de producción que gravitan en torno al ingreso de las televisoras públicas a internet? ¿Cuáles son las principales estrategias implementadas y cuáles sus resultados? (2) ¿Cómo se vinculan estas experiencias con los contextos internos y externos domésticos y globales, que actúan como condicionantes de la distribución de contenidos audiovisuales en internet? (3) ¿En qué medida puede actuar la televisión pública estatal periférica como el reaseguro de la diversidad y el pluralismo en un entorno tendiente a la estandarización y la homogeneización? ¿En qué medida puede la televisión pública estatal ser punta de lanza de una política de contenidos locales en internet, como

respuesta nacional a la avanzada de las plataformas globales de distribución de contenidos audiovisuales?

Los casos nacionales seleccionados son dos modelos divergentes en su diseño de gobierno interno, en sus perfiles de programación, en sus niveles de relevancia social, y fundamentalmente, en su forma de financiamiento. El análisis comparado muestra que pese a las diferencias, su posición periférica en el sistema global es la variable determinante de sus posibilidades para realizar ingresos expansivos y competitivos a internet. El lugar subalterno que las televisoras públicas estatales del Sur global ocupan en un proceso conducido y liderado por agentes tecnológicos y mediáticos de los países centrales, inquiera respecto de la necesidad de la intervención activa de la política pública así como de la conformación de redes de colaboración como respuesta regional al avance de las grandes plataformas digitales.

Abstract

This research proposes a comparative case analysis in relation to conditions of production and content distribution strategies through the internet implemented by TV Pública in Argentina and Television Nacional de Chile (TVN) during 2009-2019. This study is conducted in light of decisive internal factors and more thoroughly in relation to transformations and current characteristics of the global audiovisual market on the internet.

The theoretical framework of this thesis is based on the Political Economy of Communications in digital contexts and critical theories of technology. Moreover, the theoretical contribution of this work is also based on the notion of periphery convergence, meaning that any incorporation of innovation processes determines centers and peripheries, and this occurs on the basis of asymmetries, inequalities and pre-existing conditions.

It is assumed that traditional television's entry into digital environments, in particular to the internet, does not occur on a virgin territory. This entry is made on the basis of its antecedents, and specially, in relation to a context. For that reason, the prospects of activity development in the Net are conditioned by three aspects that we have defined for analytical purposes as "internal", which refers to the functioning characteristics of television institutions; "domestic external", which refers in general terms to communication policies for public media and to open TV market characteristics in each country; and "global external", which we address as an aspect that exceeds the capacity for advocacy of the states and their TV stations but which makes up a key component when it comes to explain the main transformations and logic of functioning of audiovisual content distribution over the internet nowadays.

This study poses some of the following research questions: (1) Which are the production conditions involved in the public TV stations' entry into the internet? Which are the main strategies that are implemented and their results? (2) How do these experiences are linked to internal, domestic external and global external contexts, which condition audiovisual content distribution over the internet? (3) In which way can peripheral state-owned TV act as a reinsurance of diversity and pluralism in an environment tending towards standardization and homogenization? In which way can state-owned TV be a pioneer in making a policy advocating local content on the

internet, as a national response to the advance of global platforms of audiovisual content distribution?

The national cases selected are two divergent models as for the design of its internal government, programming profiles, levels of social relevance, and fundamentally, for its form of funding. The comparative analysis reveals that in spite of the differences, their peripheral position in the global system is the decisive factor behind their prospects to make widespread and competitive entries into the internet. The secondary role that state-owned TV stations of the Global South play in a process managed and led by technological and media agents belonging to the central countries inquires into the need of active intervention through state policies as well as the need of configuration of collaborative networks as a regional response to the advance of major digital platforms.

Índice

Agradecimientos.....	9
Introducción.....	11
Capítulo 1: Estado de conocimiento sobre el tema.....	19
Capítulo 2: Enfoque conceptual.....	31
2.1 Introducción.....	31
2.2. Consideraciones sobre internet: de la democratización a la concentración.....	34
2.3 Digitalización y convergencia: una mirada crítica.....	38
2.4 Capitalismo de plataformas.....	46
2.5 Sobre la convergencia periférica.....	54
2.6 Sobre el encuentro de la industria audiovisual con internet.....	65
2.7 A modo de cierre: la plataformización de la televisión pública estatal.....	74
Capítulo 3: Aspectos metodológicos.....	83
3.1 Sobre el estudio de casos y los supuestos de partida.....	83
3.2 Estudio de casos y la comparación.....	86
3.3 Apuntes sobre el trabajo de campo.....	88
3.4 Dimensiones y variables de análisis.....	92
Capítulo 4: Argentina.....	97
4.1 Contexto general sobre políticas de comunicación y medios públicos.....	97
4.2 Principales políticas públicas sobre inclusión digital 2009-2019.....	105
4.3 Contexto televisivo y sistema de medios.....	113
4.3.1 El sistema de televisión abierta “nacional”.....	113
4.3.2 Características de la oferta de contenidos.....	117
4.4 Conectividad y acceso a servicios infocomunicacionales.....	119
4.5 Panorama de los servicios de televisión distribuida por internet.....	122
4.5.1 Aspectos regulatorios: el enfoque tributario.....	122
4.5.2 Principales actores e indicadores del mercado de video a demanda.....	124
4.6 Aspectos Internos.....	128
4.6.1 Breve reseña histórica de Canal.....	128
4.6.2 Diseño organizativo y gestión del conocimiento.....	133
4.6.3 Financiamiento y estados contables.....	137
4.6.4 Origen de los contenidos.....	143
4.6.5 Los recursos humanos.....	149
4.6.6 Relacionamiento con el gobierno central.....	163
4.6.7 Relacionamiento con los actores privados de televisión.....	168
4.7 Políticas de distribución en internet.....	170
4.7.1 Breve prehistoria de Canal 7 en internet (2000-2009).....	170
4.7.2 Aspectos organizativos de los servicios online.....	174
4.7.3 Rutinas productivas y procesos de trabajo.....	176
4.7.4 Soluciones tecnológicas.....	181
4.8 A modo de conclusión parcial.....	186

Capítulo 5. Chile.....	196
5.1 Contexto general sobre políticas de comunicación y medios públicos.....	196
5.2 Principales políticas públicas sobre inclusión digital 2009-2019.....	204
5.3 Contexto televisivo y sistema de medios.....	207
5.3.1 El sistema de televisión abierta “nacional”.....	207
5.3.2 Características de la oferta de contenidos.....	215
5.4 Conectividad y acceso a servicios infocomunicacionales.....	216
5.5 Panorama de los servicios de televisión distribuida por internet.....	217
5.5.1 Aspectos regulatorios: el enfoque tributario.....	217
5.5.2 Principales actores e indicadores del mercado de video a demanda.....	218
5.6 Aspectos Internos.....	222
5.6.1 Breve reseña histórica de Canal.....	222
5.6.2 Diseño organizativo actual (2019).....	229
5.6.3 Financiamiento y estados contables.....	231
5.6.4 Origen de los contenidos.....	240
5.6.5 Los recursos humanos.....	251
5.6.6 Relacionamiento con el gobierno central.....	264
5.6.7 Relacionamiento con los actores privados de televisión.....	274
5.7 Políticas de distribución en internet.....	277
5.7.1 Breve prehistoria de TVN en internet.....	277
5.7.2 Aspectos organizativos de los servicios online.....	278
5.7.3 Rutinas productivas y procesos de trabajo.....	279
5.7.4 Soluciones tecnológicas.....	284
5.8 A modo de conclusión parcial.....	286
Capítulo 6: Condiciones de producción y estrategias para una televisión pública estatal en internet en Argentina y Chile.....	294
6.1 Introducción.....	294
6.2 Aspectos externos domésticos: políticas de comunicación y distribución de contenidos audiovisuales.....	297
6.3 Aspectos internos: el funcionamiento de la institución televisiva y sus relaciones con el entorno.....	311
6.4 Distribución de contenidos televisivos en internet.....	323
6.5 La variable independiente: aspectos externos globales.....	331
Capítulo 7: Conclusiones.....	333
Bibliografía.....	346
Entrevistas.....	367
Principales leyes y decretos.....	369
Otros informes y documentos consultados.....	371

Índice de figuras, tablas y gráficos

Figura 1: esquema de aspectos condicionantes del desarrollo de prestaciones en internet, 85

Figura 2: logos Canal 7 desde su creación, 129

Figura 3: logos de Televisión Nacional de Chile desde su creación, 228

Figura 4: organigrama de TVN en agosto de 2013, 230

Figura 5: organigrama de TVN en agosto de 2020, 230

Tabla 1: matriz para el análisis de entrevistas semi-estructuradas, 91

Tabla 2: aspectos externos domésticos, 94

Tabla 3: aspectos internos, 95

Tabla 4: oferta de contenidos por género año en cinco/seis canales de aire (privados), 117

Tabla 5: principales plataformas de VoD disponibles en Argentina en 2019, 126

Tabla 6: oferta de contenido por género en la TV Pública (2011-2019), 145

Tabla 7: estabilidad en los cargos gerenciales de Canal 7 (2009-2019), 152

Tabla 8: promedio oferta de contenidos por macro-géneros por año en tres canales privados de aire (Mega, CHV y C13), 215

Tabla 9: principales plataformas VoD disponibles en Chile en 2019, 218

Tabla 10: promedio oferta de contenidos de TVN por macro-géneros, 242

Tabla 11: estabilidad en los cargos directivos y gerenciales de TVN (2009-2019), 252

Tabla 12: principales condiciones de producción para una televisión estatal en internet en Argentina y Chile, 296

Tabla 13: indicadores de acceso a servicios infocomunicacionales (1T 2020), 303

Gráfico 1: rating de la TV abierta de Buenos Aires 2009-2019, 115

Gráfico 2: inversión publicitaria bruta en \$ argentinos por canal 2009-2014, 116

Gráfico 3: origen del financiamiento de RTA S.E (%) 2010-2019, 138

Gráfico 4: distribución de la publicidad oficial en televisión abierta de Buenos Aires en 2019, 139

Gráfico 5: ingresos de RTA S.E en dólares estadounidenses por año (2010-2017), 140

Gráfico 6: inversión publicitaria bruta en pesos argentinos en TVP contra señales de TV paga, 141

Gráfico 7: ficciones de fomento estatal exhibidas por canal (2011-2016), 147

Gráfico 8: rating de la TV Pública al cierre de cada ciclo político (2015 y 2019), 148

Gráfico 9: evolución de la planta de trabajadores por tipo de contrato, 149

Gráfico 10: evolución rating de la TV abierta de Chile (4 canales), 212

Gráfico 11: inversión publicitaria nominal en millones de USD, 214

Gráfico 12: financiamiento de TVN por origen de los recursos (%) 2009-2019, 232

Gráfico 13: evolución de los ingresos totales de TVN en dólares 2009-2019, 233

Gráfico 14: estado de resultados (ganancia/pérdida) en dólares 2009-2019, 234

Gráfico 15: participación en el total de inversión publicitaria en TV abierta, TVN y canales privados (%), 236

Gráfico 16: contratación de publicidad oficial directa del Gobierno central a TVN, en dólares, 237

Gráfico 17: oferta de contenidos nacionales o extranjeros (%) total de horas emitidas, 243

Gráfico 18: programación cultural sobre el total de horas emitidas, por canal (%), 244

Gráfico 19: emisión de contenidos producidos con fomento público de la CNTV (%), 245

Gráfico 20: evolución rating de la TVN y Mega 2010-2019, 246

Gráfico 21: evolución de la planta de trabajadores por año y tipo de contrato, 260

Gráfico 22: distribución de la planta de empleados por sector (diciembre de 2019), 261

Gráfico 23: cantidad de horas de ficción nacional de estreno emitidas en televisión abierta de Buenos Aires y Santiago de Chile, 350

Agradecimientos

Gracias a la educación pública, gratuita y de calidad de Argentina en todos sus niveles, que junto a su también público sistema de ciencia y técnica, permiten algunos milagros sociológicos. Gracias a CONICET que me permitió dedicar la mayor parte de los días a la investigación desde 2016, uno de cuyos principales resultados es esta tesis doctoral.

Gracias al director de este trabajo, Martín Becerra, quien hace años y sin conocerme demasiado aceptó dirigir mi beca doctoral, me invitó a participar de su programa de investigación y fue un lector atento, generoso y fundamental de este trabajo y de varios otros que fui haciendo en el camino. Gracias a mi co-directora, Daniela Monje, quien en 2014 luego de dirigir mi tesis de maestría hizo una pregunta sencilla que lo cambió todo: ¿cómo sigue tu año académico? No seguía de ninguna manera hasta esa pregunta que me hizo pensar que quizás valía la pena seguir por acá, juntos.

El trabajo de campo en Chile no hubiera sido posible sin la ayuda clave de Alejandra Phillipi, María Pía Matta, Elisabeth Gerber y Pablo Julio Pohlhammer quienes me ayudaron a desarmar y armar mi hoja de ruta para dar con las entrevistas que necesitaba hacer en tiempo record, y facilitaron lecturas esenciales para reconstruir la historia de TVN. A Oscar Nunzio y Agustín Lecchi que me ayudaron a escabullirme en oficinas de Canal 7 y tomar desprevenidos a potenciales entrevistados. A la cincuentena de personas que compartieron su tiempo y aportaron sus testimonios para esta tesis en ambos países. A la memoria de Ana Guérin.

A los colegas, maestros y amigos que me acercaron datos, documentos a los que no podía acceder de otro modo, bibliografía inconseguible (o demasiado costosa), contactos, teléfonos y contribuciones varias en especies: Gustavo Aprea, Alejandro Linares, Lucas Sierra, Ana Laura Exeni, Joaquina Martiren, Olivia Martiren, Mónica Kirchheimer, Fernanda Ruiz, Analía Vallejo, Guillermo Orozco Gómez, Luis Breuell, Alejandro Rojas. A los amigos Alejandra Roca y Fernando Christin que me recibieron en sus casas solo para dejarme trabajar acompañado, aunque con estricto protocolo y distanciamiento social.

A los equipos de investigación que integro en la Universidad Nacional de Córdoba y en la Universidad Nacional de Quilmes de quienes aprendo todos los días. A las y los colegas del Observatorio Iberoamericano de la Ficción Televisiva (Obitel) cuyas producciones han sido de gran utilidad para esta investigación. A Juan Piñón quien generosamente me invitó a trabajar juntos y me presentó una parte importante de las

preocupaciones teóricas de esta tesis. A los colegas y amigos con quienes investigué, escribí y aprendí estos años: Mariela Baladron, Juan Martín Zanotti, Natalí Schejtman, Víctor Paulo Melo. A Cecilia Labate quien me abrió las puertas de la docencia. A Natalia Aruguete y Washington Uranga por su generosidad. A las múltiples becas de las que fui beneficiario en estos años, en especial al CETyS de la Universidad de San Andrés y a la Escuela de Verano ALAIC 2018 en Montevideo, donde esta tesis comenzó a tomar su forma definitiva.

A María e Isabel que se fueron cuando esto estaba empezando, a los amigos que no necesitan mención y a mis hermanos que son tantos pero sí los puedo contar, estimo que son diez.

Introducción

Esta tesis es un estudio de casos comparados que describe y analiza cómo los condicionantes preexistentes internos y externos (domésticos y globales), repercuten en las posibilidades de un desarrollo expansivo de los servicios, contenidos y aplicaciones de la televisión pública estatal en internet en Argentina y Chile. Desde “adentro” hacia “afuera”, identificamos condicionantes “internos” referidos a las condiciones de gestión y funcionamiento de cada empresa televisiva; “externos domésticos”, vinculados de manera general a las políticas de comunicación y las características del sistema televisivo en cada país, y “externo global” en referencia a las características que ha adoptado la distribución de contenidos audiovisuales en internet los últimos 15 años.

El estudio indaga sobre las condiciones de producción, externas e internas, y las estrategias implementadas para el ingreso a internet de Canal 7, la TV Pública de Argentina y Televisión Nacional de Chile (TVN) en el período 2009-2019. El recorte comienza en 2009 cuando en Argentina se produce una importante discusión pública a partir de la sanción de Ley de Servicios de Comunicación Audiovisual y se consolida un proceso de fortalecimiento de la televisora estatal en sus aspectos institucionales, artísticos y tecnológicos. En Chile el período comienza junto a un proceso de transición política que culminó en 2010 con la llegada al poder del primer gobierno de derecha luego del retorno de la democrática a comienzo de la década de 1990, y en el inicio de las discusiones parlamentarias sobre la Ley de Introducción de la Televisión Digital Terrestre en ese país, la que sería una de las principales legislaciones en materia de comunicación en toda la década que abarca este estudio.

Para eso se analizan comparativamente los aspectos internos, y externos domésticos que consideramos como las condiciones de producción que gravitan sobre las estrategias y posibilidades de un desarrollo expansivo y competitivo de estos canales en internet, junto a sus estrategias de distribución de contenidos online. En cuanto a la selección de los casos, Chile y Argentina son los principales mercados de la zona austral del Cono Sur, y cuentan con larga tradición en gestión de televisoras públicas estatales nacionales. Se trata de televisoras creadas en 1951 (Canal 7 de Argentina) y 1969 (Televisión Nacional de Chile), en ambos casos son los únicos canales abiertos generalistas que permanecen hasta la actualidad bajo propiedad estatal en sus países y tienen alcance en todo el territorio nacional. Se trata de casos con puntos de convergencia y divergencia, pero en general operan bajo modelos contrastantes en

relación a sus formas de gobierno interno, mecanismos de financiamiento, propuestas artístico comunicacionales y relevancia social en término de llegada a audiencias masivas. Es decir son dos televisoras públicas estatales, de dos países ubicados en la periferia del Sur global, con modelos de financiamiento completamente contrapuestos: mientras Canal 7 de Argentina dependió históricamente de partidas del Tesoro Nacional, TVN debe por ley financiarse con publicidad compitiendo en el mercado con los demás canales privados. Ambas televisoras han atravesado en el período recortado crisis económicas, de proyectos artísticos y de legitimidad que las hicieron centro del debate público. Con todas estas diferencias y puntos de contacto Canal 7 y TVN son dos modelos de televisión del Estado que desde la periferia de mundo deben enfrentar el desafío de reconvertir sus prácticas, adecuar sus recursos económicos, humanos, sus infraestructuras tecnológicas y edilicias, y gestar proyectos que le permitan una inserción significativa en el entorno online. La tesis discute las siguientes preguntas de investigación: (1) ¿Cuáles son las condiciones de producción que gravitan en torno al ingreso de las televisoras públicas a internet? ¿Cuáles son las principales estrategias implementadas y cuáles sus resultados? (2) ¿Cómo se vinculan estas experiencias con los contextos internos y externos domésticos y globales, que actúan como condicionantes de la distribución de contenidos audiovisuales en internet? (3) ¿En qué medida puede actuar la televisión pública estatal periférica como el reaseguro de la diversidad y el pluralismo en un entorno tendiente a la estandarización y la homogeneización? ¿En qué medida puede la televisión pública estatal ser punta de lanza de una política de contenidos locales en internet, como respuesta nacional a la avanzada de las plataformas globales de distribución de contenidos audiovisuales?

El enfoque teórico pone en relación discusiones provenientes del subcampo de la economía política de la comunicación en entornos digitales con los estudios críticos de la tecnología para dar respuesta a las preguntas planteadas, a partir de una mirada integral sobre las condiciones de producción, las estrategias de distribución online de los canales y sus posibilidades de lograr un ingreso expansivo a internet. La estrategia teórica se orienta a brindar al estudio un marco de entendimiento sobre las formas de funcionamiento de la distribución de televisión en internet a nivel global, partiendo desde las promesas originarias de democratización hasta el mapa concentrado actual en que el proceso es conducido y controlado por un pequeño conjunto de poderosas empresas, en general norteamericanas, que concentran la mayor parte de los recursos de

las distintas capas en que se organiza la Red, y participan de los distintos eslabones de la cadena de valor del audiovisual en internet.

El aporte teórico del trabajo se orienta a robustecer la definición conjetural de convergencia periférica que venimos desarrollando desde 2017 en el equipo de investigación que integro en la Universidad Nacional de Córdoba, referida a que cualquier proceso de introducción de innovaciones define centros y periferias, y que esto ocurre sobre la base de asimetrías y condiciones de producción preexistentes. La convergencia periférica tiene lugar en un territorio de heterogeneidad y diferencias, sobre el cual los estados nacionales pueden incidir de forma muy limitada, pero donde, de no mediar políticas activas, el mercado produce una segregación en favor de los actores de mayor porte. En este punto es clave reconocer la situación frágil y periférica de nuestros sistemas de medios en América Latina junto a los riesgos de una introducción subordinada frente a las lógicas de los exponentes del capitalismo digital a nivel global. Se parte del supuesto de que la intervención de la política pública debe tomar en cuenta estas asimetrías para garantizar la supervivencia de actores diversos, entre ellos los estatales, en un sistema global que naturalmente tiende a la concentración y la exclusión.

La economía política de la comunicación es una de las corrientes que se ha encargado del abordaje de las políticas de comunicación, de ahí que resulta una herramienta válida para abordar el objeto de estudio de esta tesis que analiza la televisión estatal en Argentina y Chile en el contexto de la convergencia digital de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), entendida como la reunión de los mundos audiovisual, de telecomunicaciones e internet, diluyendo la tradicional división entre sectores.

La necesidad de una perspectiva teórica como la economía política, que considera todas las aristas del problema, es decir, los aspectos políticos, jurídicos, económicos y tecnológicos sin perder de vista la cuestión social, tiene su correlato en la estrategia metodológica, que comprende el estudio de un amplio conjunto de variables e indicadores que permiten un entendimiento integral de las condiciones de producción que actúan sobre las estrategias y políticas de distribución online de los canales. El trabajo se concentra solo en dos casos nacionales pero los aborda de forma densa y profunda en la consideración de múltiples aristas. La tesis combina el método de caso, que permite analizar el fenómeno en relación a su contexto, y de forma complementaria

se suma el método comparativo con el que se busca no solo señalar similitudes y diferencias entre ellos, sino además construir un marco de comprensión más amplio que contemple de forma integral los distintos aspectos que hemos señalado y situar el análisis a la luz de transformaciones globales, que rebasan la capacidad de incidencia de los gestores de los canales y los decisores políticos locales.

Como desarrollaremos más extensamente en el capítulo 3 sobre aspectos metodológicos, los casos seleccionados fueron analizados a partir de tres grandes aspectos que hemos definido como como 1) interno, 2) externo doméstico y 3) externo global. Los dos primeros hacen a las condiciones de producción inmediatas que afectan de un modo más directo el diseño e implementación de estrategias para la distribución de contenidos en internet. En este punto se consideran variables como políticas de comunicación para el sector audiovisual y los medios estatales; situación regulatoria de la televisión distribuida en internet; contexto televisivo y características del sistema televisivo local; nivel de conectividad y acceso a servicios infocomunicacionales (TV paga, banda ancha y telefonía móvil); características del mercado de servicios de distribución de contenidos audiovisuales online en cada país; situación de cada televisora estatal en sus aspectos de gobierno interno, financiamiento, características de sus recursos humanos, formas de relacionamiento con el gobierno central y sus competidores privados, entre otras. El aspecto “externo global”, por su parte, funciona como condicionante estructural y marco general de comprensión. Se trata de un mercado en cuyo diseño y funcionamiento los actores periféricos del Sur global tienen escasa participación. De esta forma las posibilidades de los canales de Argentina y Chile de realizar ingresos expansivos y significativos a internet no está condicionado solo por aspectos internos y circunscriptos al ámbito de lo local, sino además por procesos globales que los exceden y los incluye desde una posición subalterna.

El objetivo general de esta investigación es analizar comparativamente las condiciones de producción y las estrategias de distribución de contenidos en internet de las televisoras que conforman el corpus (Canal 7 de Argentina y TVN de Chile), a la luz de los condicionantes internos y más ampliamente las transformaciones y características actuales de mercado audiovisual global en internet. Los objetivos específicos son:

-Reconocer y describir las semejanzas y diferencias entre ambas televisoras, en relación a sus condiciones de producción interna y externa doméstica.

-Analizar comparativamente las estrategias de distribución de contenidos en internet implementadas por ambos canales en el período recortado.

-Identificar las barreras, dificultades y posibles ventajas y oportunidades de los canales públicos estatales para la distribución de contenidos online, en su relación asimétrica con los agentes industriales globales que conducen este proceso.

-Relacionar las condiciones de producción internas, y externas domésticas y globales, con las estrategias implementadas por los canales de los dos países, junto con sus resultados.

-Interpretar si las televisoras analizadas lograr cumplir un rol diferencial mediante sus estrategias de distribución online, aportando contenidos más diversos y de producción nacional.

La premisa de la que parte este estudio es que la incursión de la televisión lineal en internet no se lleva a cabo sobre un territorio en blanco, sino sobre la base sus antecedentes, marcos regulatorios, situaciones económicas, niveles de legitimidad y otros elementos que hemos descripto antes en términos de condiciones de producción, que condicionan las estrategias posibles y sus resultados. Aunque se asume que la configuración actual del mercado global de distribución de contenidos audiovisuales en internet interpela a actores televisivos públicos y privados, no todos se ven afectados de igual manera, ni tienen iguales capacidades de reacción.

Esto sucede por diversas razones, entre las que destacaremos dos de ellas: las televisoras públicas estatales de los países estudiados son periféricas de la geografía, pero también lo son dentro de los sistemas de medios que integran. Incluso TVN, otrora líder de la televisión chilena vive desde 2010 un proceso de marginalización que al cierre de esta tesis generaba interrogantes respecto de su legitimidad y necesidad de profunda reestructuración. En efecto, los medios estatales periféricos se enfrentan a la necesidad de incrementar o recrear su legitimidad para habitar de forma expansiva y visible el entorno online con sus contenidos y servicios, en un contexto en que desde distintos ámbitos se plantean cuestionamientos y se menoscaba la importancia de los servicios públicos más ampliamente.

De esta forma la televisión estatal tendrá mejores posibilidades de desarrollarse y enfrentar de forma expansiva los desafíos que presenta la distribución de contenidos audiovisuales en internet si logra fortalecer su legitimidad ante la sociedad. Este punto

no se limita solamente a la posibilidad de convocar ocasionalmente públicos masivos ante sus propuestas de programación, sino lograr además que la ciudadanía perciba a estos actores como relevantes y necesarios para un funcionamiento más equilibrado del sistema mediático en términos de provisión de contenidos locales, protección de la diversidad e identidad cultural, y por lo tanto, que sea igualmente deseable, necesaria y legítima la expansión de sus servicios hacia internet. La concurrencia de estas condiciones facilitará obtener los apoyos necesarios desde el ámbito político: financiamiento estatal y marcos regulatorios favorables, junto a mayores recursos privados y acompañamiento de las audiencias. No obstante la fortaleza interna, condición necesaria pero insuficiente para el diseño de estrategias expansivas y competitivas para internet, queda limitada más ampliamente por los condicionamientos del mercado global, una variable independiente que excede a las propias televisoras estatales periféricas y sus entornos inmediatos.

El cruce conflictivo entre la televisión e internet encuentra en el caso de los medios públicos estatales un núcleo problemático adicional, en la medida que estas empresas estatales necesitan expandirse a internet para asegurar su sobrevivencia y para eso deben cumplir dos requisitos difíciles de armonizar. Por un lado deben conservar sus características básicas, vinculadas a la razón de ser de la televisión pública, que, al menos desde un horizonte normativo que no necesariamente se verifica en todos los casos, deberían regirse por principios de gratuidad, acceso libre y universal a los contenidos, protección de la diversidad, fomento de la identidad cultural. Pero al mismo tiempo deben cambiar significativamente, al incorporar como parte del proceso de expansión condicionamientos propios de la lógica mercantil, tal la regla de funcionamiento de los agentes industriales que conducen la distribución audiovisual online a escala global.

El trabajo se estructura de la siguiente manera: planteadas las preguntas de investigación, los objetivos y supuestos de partida, en el primer capítulo nos detendremos en los antecedentes a partir de la sistematización del estado general de conocimiento sobre el tema. En este punto daremos cuenta de trabajos vinculados a la televisión pública en Europa y América Latina de un modo general, con énfasis en aquellos que aborden la cuestión de la introducción de innovaciones tecnológicas. Al respecto notaremos una mayor producción desde el ámbito europeo y un espacio de relativa vacancia en materia de estudios comparados entre televisoras estatales de

nuestra región, en particular referidos a su expansión a internet. Aquí es donde este estudio se inscribe y pretende realizar su aporte. En el capítulo 2 desarrollamos el enfoque teórico que nos permitirá delimitar conceptualmente el objeto: la convergencia de la televisión e internet vista desde una perspectiva histórica, junto a las asimetrías que genera la configuración actual del mercado de la distribución audiovisual en internet entre países de Norte y el Sur global. En este contexto pensaremos nuestro objeto desde la definición de convergencia periférica, para aludir a los procesos de introducción de innovaciones desde la mirada de los actores subalternos y ubicados en posiciones asimétricas o de desventaja.

En el capítulo 3 nos detenemos en el planteamiento metodológico explicitando las decisiones analíticas tomadas en esta investigación. En primer lugar se explican los criterios para la selección de los casos Argentina y Chile y su recorte temporal; luego se introducen algunas definiciones que justifican la utilización complementaria de los métodos de caso y comparativo para este estudio; a continuación nos detenemos en algunas consideraciones del trabajo de campo, en particular la realización de entrevistas semi-estructuradas que constituye la principal fuente primaria de información; también se da cuenta de otras fuentes secundarias consultadas como estadísticas, documentos oficiales y legislación. Por último se presentan los aspectos en estudio con su correspondiente operacionalización de variables analíticas e indicadores, que permiten procesar y comparar las experiencias de televisión pública estatal en ambos países.

Los capítulos 4 y 5 son de descripción y análisis de los casos Argentina y Chile, y se concentran en las condiciones contextuales externas domésticas e internas de la gestión de las emisoras seleccionadas. Ambos capítulos se organizan de la misma manera, yendo de lo general a lo particular para permitir luego la comparación entre ambos casos. Es decir que comenzamos con la descripción de las principales políticas de comunicación y de medios públicos y las políticas públicas de inclusión digital en el período recortado. Luego se caracteriza el sistema televisivo privado en cada país: sus principales actores, formas de financiamiento y oferta de contenidos. A esto se suma la situación de la conectividad y el acceso a servicios infocomunicacionales y una caracterización del mercado de la televisión distribuida por internet en cada caso. En el plano de los aspectos internos a cada canal se presenta una breve reseña histórica, su diseño organizativo; financiamiento y situación contable; oferta de contenidos; características de los recursos humanos y las formas de relacionamiento de cada canal

con el gobierno central y los demás actores del sistema televisivo privado. Por último, se presentan las políticas de distribución de contenidos en internet distinguiendo entre los aspectos organizativos; los procesos de trabajo; las estrategias de distribución y las principales soluciones tecnológicas adoptadas. Dentro de los capítulos 4 y 5, su último apartado, funciona como conclusión parcial para cada uno de los países, cuyos principales lineamientos son retomados luego en el capítulo comparativo.

En el capítulo 6 se analizan las condiciones que inciden en las estrategias de despliegue de servicios para la distribución de contenidos en internet y se comparan cada una de las dimensiones y variables en estudio, también siguiendo un ordenamiento de mayor a menor, desde afuera hacia adentro de la institución televisiva: políticas de comunicación, grado de concentración del sistema de medios, gestión interna de los canales, políticas de distribución en internet. Finalmente, en el capítulo 7 se presentan las conclusiones donde se recuperan los principales hallazgos y plantean algunas líneas de investigación que se abren a partir de este estudio. Aquí se sistematizan tres grandes líneas argumentales en las que se busca dar respuestas a las preguntas de investigación que orientaron el desarrollo de todo el trabajo.

La tesis doctoral que aquí se presenta viene a consolidar una línea de investigación que inicié con mi tesis de Maestría titulada “Televisión Pública, Internet y Democratización. El caso de Canal 7 online” (2014) presentada en la Universidad Nacional de Quilmes. El presente trabajo amplía la casuística con fines comparativos, pero fundamentalmente construye un nuevo tema de investigación a partir de ese mismo objeto empírico al vincularlo con una mirada teórica diferente. Esto se debe, en parte, a que los más de seis años que separan una producción de otra profundizaron transformaciones en la distribución global de contenidos audiovisuales que obliga a nuevas formas de interpelar el objeto de estudio, desde los aspectos económicos y políticos de la digitalización de la industria audiovisual en general, y de los medios públicos estatales en particular. Este hecho nos enfrenta a la situación de estar analizando un objeto que es a la vez un blanco móvil, un proceso en desarrollo que no se encuentra consolidado ni acabado, si no en estado de permanente devenir. El análisis de un objeto-proceso interpela desde la necesidad política de producir conocimientos para la incidencia, pero al mismo tiempo invita a admitir las limitaciones de los hallazgos y conclusiones.

1. Estado del conocimiento sobre el tema

Los procesos de digitalización y convergencia con sus impactos sobre la distribución de contenidos televisivos online, y más ampliamente en las industrias culturales en general en las últimas dos décadas, multiplicaron en paralelo el interés académico por abordar desde distintas aristas, tradiciones teóricas y ubicaciones geográficas la cuestión de la mutación de la televisión. Desde las primeras discusiones referidas a la “muerte de la televisión” que pueden rastrearse desde la década de 1990, a manos de internet¹ la producción académica abordó desde entonces, más que una muerte, una prolongada metamorfosis de la TV tradicional, sus formas de producción, distribución, exhibición y consumo. Viene a cuento decir, como ejemplo de la desorientación que generan los cambios en un medio largamente establecido, que la “muerte de la televisión” se instala en el debate casi en paralelo al inicio de una nueva “edad de oro” para la televisión inaugurada a fin de 1990 con el lanzamiento de Los Soprano (HBO).

Inicialmente al menos entre autores de América Latina el debate giró en torno al declive y extinción de la televisión ante la creciente difusión de internet y sus potencialidades. Con distintos diagnósticos, argumentos y claves teóricas, varios autores comenzaron a preguntarse sobre la extinción de la televisión desde fines de la década de 1990, y más ampliamente sobre el fin de los medios masivos. Algunos textos desarrollan argumentos para sostener la idea de un inexorable fin para la comunicación punto-masa propia del *broadcasting*, mientras que otros lo utilizan como excusa para reflexionar sobre los medios, pero con ánimo de apertura de un debate (Piscitelli, 1998; Pérez de Silva, 2000; Ramonet, 2002; Cabero Almenara, 2005; Katz, 2009; Scolari y Carlón 2009 y 2014; Carlón, 2016).

En esta misma discusión realiza un aporte el periodista estadounidense Michael Wolff (2015) en su libro “Television is the new television. The unexpected triumph of old media in the digital age”. El argumento central del autor se orienta a esclarecer la confusión entre TV como modelo de negocio y TV como canal de distribución. En este

¹ Utilizo a lo largo de toda la tesis la palabra internet en minúsculas por notrarse de un nombre propio ni constituir un fenómeno novedoso, a esta altura de su desarrollo. En los últimos cinco años la agencia AP, y los diarios estadounidenses The Wall Street Journal primero, y The New York Times poco después, modificaron sus manuales de estilo y comenzaron a escribir esta palabra en minúsculas, lo propio habían hecho ya con el término “web”.

Ver “It’s Official: The ‘Internet’ Is Over” disponible en <https://www.nytimes.com/2016/06/02/insider/now-it-is-official-the-internet-is-over.html> Escribiré en cambio “Red”, como sinónimo de internet, con mayúscula para representar a una serie de redes interconectadas, a diferencia de una red individual (Zuazo, 2015: 15)

sentido, apunta que el modelo de negocios de la TV obtiene ganancias distribuyendo contenidos a través de una red también llamada TV, pero la salud de la red es ampliamente distinta a la del modelo de negocio que la utiliza. En este sentido señala que la televisión ha sido más disruptiva para empresas como Netflix, que Netflix para la televisión.

Por la tradición y relevancia de sus servicios de televisión pública en varios países europeos, la temática sobre su transformación digital ha sido objeto de estudio frecuente de la academia de esa región. “Reinventing Public Service Communication. European Broadcasters and beyond”, libro editado por Petros Iosifidis (2010) aborda en primer lugar una agenda de temas relevantes para la transición digital de los medios públicos como el pluralismo, los desafíos al gobierno corporativo, los contenidos para la infancia o la gestión de marcas en el entorno digital. A su vez presenta un amplio panorama de la situación de las televisoras públicas frente a la digitalización en 13 países de la Unión. Las indagaciones del autor sobre el tema habían comenzado antes, con la publicación de su libro “Public television in the digital era. Technological challenges and new strategies for Europe” del año 2007. Se trata de un antecedente central para esta tesis, ya que de allí se retoman algunos de los elementos que hacen parte de nuestra propuesta metodológica, en relación al condicionamiento multinivel de los proyectos digitales de las televisoras públicas. El interés central del Iosifidis en este trabajo es observar cómo operan tres grandes dimensiones centrales en la reconversión digital de distintos medios públicos europeos: los factores tecnológicos, económicos, políticos, regulatorios y socio-culturales; los propios dilemas internos de las televisoras públicas ante la innovación y las distintas iniciativas y estrategias desarrolladas para enfrentar las presiones competitivas en el nuevo territorio digital.

Por su parte, la organización sueca, Nordicom, ha editado nueve libros bianuales cada uno con una colección de artículos referidos a los medios de servicio público, entre los últimos encontramos: “The Public in Public Service Media” (2009); “Regaining the Initiative for Public Service Media” (2011); “The Value of Public Service Media” (2013); “Crossing Borders and Boundaries in Public Service Media” (2015); “Public Service Media in the Networked Society” (2017); “Universalism in Public Service Media” (2019). La cuestión de la transición de los medios públicos en la era digital está presente desde la primera edición en textos como “From Public Service Broadcasting to Public Service Communication” de Richard Collins. Con el correr de los años la

temática gana espacio en la publicación que finalmente dedica su edición 2017 enteramente al tema de los medios públicos en la “sociedad red”. Ya en su última edición la serie aborda temáticas como la personalización algorítmica y dataficación, temas aún poco tratados por la academia Latinoamericana, al menos en relación a los medios estatales. Este conjunto de trabajos representa un aporte central al entendimiento de la situación de los medios públicos en Europa, y son referenciados en buena parte de la producción académica europea y de América Latina sobre este tema. Además aporta categorías de análisis y propuestas metodológicas que son parcialmente retomadas en este trabajo.

Otro aporte de los países nórdicos es la tesis doctoral de Hallvard Moe (2008a) “Public Broadcasters, the Internet, and Democracy” de la Universidad de Bergen. Allí el autor, referencia ineludible de este trabajo, compara los servicios en línea de los medios públicos en Reino Unido (BBC), Noruega (NRK) y Alemania (ARD y ZDF). El trabajo indaga sobre la forma en que estos medios han aprovechado y enfrentado el desafío de internet y explora el potencial democrático de las instituciones públicas de radiodifusión en el ambiente digital. Aunque el interés del autor no tiene que ver especialmente con las cuestiones contextuales, toma como supuesto que las políticas nacionales y supranacionales así como otros factores sociales y económicos condicionan la transformación de las televisoras públicas. La propuesta metodológica comparativa es además un aporte relevante para el diseño de esta tesis.

Frente a miradas optimistas respecto del potencial democratizador de internet como la de Coleman (2002) quien señala que en internet se produce un retorno al patrón normal de la comunicación humana en la cual los roles de emisión y recepción alternaban en vez de estar distribuidos exclusivamente en alguno de los participantes del proceso de comunicación, Moe (2008a y 2010) introduce algunos matices y discute que la comunicación online restablezca el balance y acabe con la asimetría que representa el *broadcasting* tradicional. El autor no cree que internet ubique a emisores y receptores en iguales términos. Para Moe la comunicación online puede ser utilizada tanto para fortalecer el diálogo público entre pares, como para la diseminación de información valiosa entre los ciudadanos.

Editado por la Comisión Europea, el libro de Karol Jakubowicz (2011) “Media Revolution in Europe: Ahead of the Curve”, introduce en un marco más amplio de discusiones, el tema de los medios públicos ante el desafío digital. Por las características

de la publicación el capítulo sobre el tema incluye una serie de recomendaciones orientadas a fomentar una mayor articulación entre medios públicos y ciudadanía. En su artículo “El futuro de los medios públicos” (2010) editado por Infoamerica como parte de un dossier especial, Jakubowicz llama a convertir a los medios públicos en plataformas para la comunicación social abierta, subvirtiendo el paradigma clásico vertical por otro en que los medios y la sociedad entablen una asociación más participativa. Aunque no ofrece coordenadas sobre cómo instrumentar una propuesta de estas características, explica mejor su preocupación en otro trabajo, “Public service broadcasting: a new beginning, or the beginning of the end” (2012), en que se pregunta qué es legítimo para el servicio público audiovisual en internet, considerando, entre otras, las objeciones sobre la introducción de los actores públicos en un entorno eventualmente cubierto por los servicios del sector privado (Miguel de Bustos, 2011). Su inquietud lo conduce nuevamente a la propuesta de eliminar las relaciones “paternalistas” entre medios y ciudadanos, y entablar vínculos de *parcería (partnership)*. En este esfuerzo reside, en la hipótesis del autor, la legitimidad y razón de ser de los medios públicos en entornos digitales.

En la última década los académicos españoles han sido también muy prolíficos en producciones referidas al salto digital de la televisión, y en cuanto a la televisión en internet, en particular. El libro “La televisión etiquetada. Nuevas audiencias, nuevos negocios” (2011) compilado por Álvarez Monzoncillo, aborda en profundidad las transformaciones económicas y en los hábitos de consumo de los usuarios a partir del surgimiento de una “cultura de internet”. El libro adopta de a ratos una mirada optimista sobre las bondades de internet, pero contiene análisis profundos con los que dialogamos en esta tesis y que se convirtieron en referencia en la literatura sobre el tema de los últimos años. Por su parte “La televisión ante el desafío de Internet” (2012) coordinado por Bienvenido León se compone de 30 capítulos que abordan una variedad temática muy amplia (en ocasiones no tan claramente vinculada a la televisión), con textos de interés que retomamos en esta tesis y otros que abrazan acriticamente conceptualizaciones como “prosumer” “el canal del espectador”, y otras nociones referidas a la participación e interactividad, con fuerte influencia de las ideas de Henry Jenkins (2006).

Emili Prado de la Universidad Autónoma de Barcelona ha realizado aportes significativos en las últimas dos décadas, a la discusión sobre la convergencia digital de

la televisión. El autor retoma y actualiza la noción de Gran Almacén Universal Virtual que acuñó en otro texto de 1997, para describir las características de internet como agregador de contenidos en un contexto de “todo digital”. El autor entiende las nuevas plataformas como medios potenciadores de las capacidades de distribución de la televisión y plantea las sinergias entre ambos (Prado, 2008 y 2011). En sus trabajos más recientes sobre el tema, el autor introduce la preocupación de equilibrar la competencia en el ecosistema digital y promover la producción y distribución de contenidos locales (Prado, 2017 en Bustamante).

Emili Prado y Miquel de Moragas (2010) publicaron un documento donde plantean un diagnóstico y proponen líneas de acción para la televisión pública en el contexto digital. Allí los autores se refieren a la obsolescencia del modelo español, la necesidad de realizar cambios profundos a nivel tecnológico, de su misión, de la programación y los organismos de gobierno y control. La BBC aparece aquí como modelo ejemplar a seguir, al menos en alguno de sus aspectos. En 2004, el gobierno español conformó un consejo de expertos integrado por Emilio Lledó, Enrique Bustamante, Victoria Camps, Fernando González Urbaneja y Fernando Savater, quienes elaboraron el “Informe para la reforma de los medios de comunicación de titularidad del Estado” (2005). El informe expone un diagnóstico de la situación de RTVE y la Agencia EFE, establece comparaciones con otros casos nacionales y fija directrices de reforma para fortalecer el sentido público de los medios estatales en ese país. El trabajo dedica un apartado específico sobre “RTVE e Internet” que aboga por realizar las transformaciones organizacionales y asignaciones presupuestarias necesarias para dar a los servicios online la centralidad y jerarquía que deben tener como “complemento” de las emisiones lineales.

También en referencia a la televisión pública, otros estudios también de académicos españoles, realizan comparaciones entre las políticas de internet de RTVE y BBC, este último caso actúa habitualmente como referente y estándar virtuoso contra el que se analiza la situación de los medios públicos en otros países. Llorens Maluquer (2006) da cuenta del atraso del modelo español por la falta de jerarquización de su estrategia digital, en comparación a la más avanzada BBC. Una década después Zaragoza Fuster y García Avilés (2019) realizan una comparación que da cuenta de la evolución ocurrida en estos años y analizan el rol de los laboratorios de innovación en la relevancia de los

medios de servicio público, tomando como casos una vez más BBC News Lab y RTVE Lab.

Resulta también de interés el libro “Los retos de las televisiones públicas. Financiación, servicio público y libre mercado” de Rosario de Mateo Pérez y Laura Bergés Saura (2009), que sin incluir entre sus preocupaciones temas referidos a la digitalización, es un estudio amplio de las principales características económicas y financieras y su relación con la producción de contenidos, en las televisoras públicas del contexto europeo y español.

La producción académica desde los países periféricos del Sur global, Latinoamérica en particular, ha sido también extensa en cantidad y período de tiempo abarcado, así como por la procedencia de los trabajos.

El libro “Televisión Pública: del consumidor al ciudadano” compilado por Omar Rincón (2005), reúne textos de algunos de los más renombrados académicos de la región como Jesús Martín-Barbero, Germán Rey, Diego Portales, Valerio Fuenzalida, Guillermo Orozco, entre otros. El texto recupera aspectos centrales de las propuestas artístico-comunicacionales de las televisoras públicas de la región, la necesidad de dar cuenta de los cambios “en la era de la información” y la construcción de vínculos con la ciudadanía y lograr mayor relevancia social. El libro incluye tempranamente un apartado dedicado a la experiencia de la incursión de TV Cultura de Brasil a internet.

El libro “Cajas Mágicas. El renacimiento de la televisión pública en América Latina” de Luis Arroyo, Martín Becerra, Ángel García Castillejo y Óscar Santamaría (2012), se convierte en un texto de referencia para estudios posteriores y se inscribe en un contexto político regional en que de forma coincidente varios gobiernos habían intervenido activamente en la introducción de mejoras en el funcionamiento de los medios estatales. El trabajo aborda el por entonces renacimiento de la televisión pública desde dimensiones vinculadas a la vida interna de la institución televisiva como el financiamiento, mecanismos de control y programación, por lo que resulta un antecedente de interés en el recorte de lo que en esta tesis definimos como “aspecto interno”. La convergencia tecnológica se reconoce como un desafío, aunque las estrategias de los medios estatales de la región en su incursión a internet es tratado lateralmente al referirse a internet como una forma para lograr “cobertura universal” y a la introducción de contenidos de YouTube en la producción de contenidos informativos.

Más recientemente el libro “Agenda digital para la TV Pública en Iberoamérica” coordinado por Guillermo Orozco y Gabriel Torres (2019) presenta una mixtura de textos que abordan la cuestión desde la economía política y los modelos de gobierno de la televisión pública, con otros referidos a “narrativas transmedia” que sitúan sus argumentos desde nociones como “prosumidor” y “pos-broadcasting”. No obstante el material aporta datos significativos e inéditos, que esta tesis recupera, en relación al estado de la televisión pública en los países de Iberoamérica. El texto hace un llamado al trabajo colaborativo entre las más de 100 televisoras que integran la Asociación de Televisiones Educativas y Culturales Iberoamericanas (ATEI), un aspecto relevante, siendo que la cooperación es vista como estratégica para alcanzar visibilidad desde la periferia, en el actual entorno de alta circulación de contenidos globales.

Desde 2011 la cuestión de la transformación de la TV encuentra un marco de discusión en los eventos anuales TVMorfosis, organizados por la Universidad de Guadalajara en México, que dieron lugar a su vez a distintas compilaciones de igual nombre con artículos que trataban una muy amplia agenda de temas referidos a los cambios en la industria, con espacio para algunos artículos referidos a televisión e internet.

Entre ellos, es importante destacar el trabajo de la profesora María Elena Meneses (2012) “Televisión Pública e Internet: posibilidades y obstáculos de la convergencia en México” publicado en la mencionada colección TVMorfosis, que condensa en algunas de las principales preguntas, aún vigentes, en relación al tema. Enumera Meneses de forma optimista todas las potencialidades de internet como “nuevo medio interactivo” para lograr una televisión enriquecida, pero introduce una idea sencilla y central que retomamos aquí: “el despliegue de la televisión en internet en todas sus formas y posibilidades no se lleva a cabo sobre un territorio en blanco, sino sobre sus antecedentes, sobre las fallas en los marcos regulatorios y la cultura de las audiencias”. En esa frase la autora condensa un mapa seguramente más extenso de dimensiones, que invita a ampliarlas e indagarlas para entender las formas en que cada una gravita y afecta la expansión digital de la televisión pública. En buena medida, desde aquí parte la propuesta metodológica de esta tesis.

En términos generales en el cuerpo de producciones académicas latinoamericanas que conocemos, el tema de la transformación digital de la TV y de la TV pública en particular se aborda o bien en clave marginal como un aspecto testimonial y paralelo al desarrollo de otras temáticas que ocupan el centro, o bien en relación al despliegue de la

Televisión Digital Terrestre. Desde 2009 es creciente la producción de artículos, tesis, libros y otros documentos así como la realización de eventos en que se discutieron distintos aspectos referidos al despliegue de la TDT en los países del Sur y el rol de la TV Pública en este proceso: desde las características y proceso de selección de la norma técnica, las transformaciones económicas de la industria televisiva ante una eventual multiplicación de oferentes producto de la digitalización de las señales o las potencialidades de la interactividad que traía consigo la nueva tecnología. El debate y ejecución del proceso de digitalización aún inconcluso en esta parte del mundo, es concurrente temporalmente con la consolidación de políticas de distribución en internet tanto en Argentina como en Chile. Sin embargo, en ninguno de los dos casos esta otra forma de distribución de contenidos fue objeto de tanta atención ni producción académica. La agenda académica pareciera haber seguido en este punto el ritmo de la agenda política y en menor medida la de otros procesos, como la distribución online, que estaban teniendo lugar al margen de las discusiones de política pública pero de forma creciente al interior de los canales.

La producción académica argentina sobre el tema televisión pública y “lo digital” se inscribió originalmente en este marco en que la cuestión digital fue reducida a la TDT, en línea con la agenda política y tecnológica del momento. En este punto son claves los dos libros editados por el Instituto de Estudios sobre Comunicación RTA: “Pensar los medios en la era digital. Iberoamérica frente al desafío de la convergencia” (2010) y “Pensar la televisión pública ¿Qué modelos para América Latina? (2013), dos proyectos editoriales ambiciosos que colocan bajo un mismo paraguas la voz oficial de los funcionarios a cargo de los medios estatales de Argentina al momento de su publicación, junto a una mirada de académicos de una docena de países, algunos con miradas más celebratorias y otras más críticas, pero en la mayoría de los casos, reconociendo las oportunidades de la Televisión Digital en sus análisis. Son también significativos los textos de Florence Toussant (2017 y 2018) sobre la transición digital de la televisión pública en América Latina, leída desde la economía política de la comunicación y a partir de las implicancias de la creciente mercantilización y creciente globalización del sistema mediático, para estos procesos de reconversión locales.

En clave de recorrido histórico, la tesis de licenciatura devenida en libro “Canal Siete. Medio siglo perdido. La historia del Estado argentino y su estación de televisión” (2001) de Leonardo Mindez, condensa en 120 páginas una gran cantidad de datos y

análisis que explican el devenir de la estación estatal durante sus primeros 50 años de historia. El libro “La televisión en la década kirchnerista. Democracia audiovisual y batalla cultural” (2014), compilado por Alejandra Nicolosi, pone énfasis también en la Televisión Digital Terrestre (denominada localmente como Televisión Digital Abierta) y sus proyectos de contenidos vinculados. El texto aporta datos valiosos y documenta de forma rigurosa muchos de los proyectos audiovisuales de ese período histórico (algunos de ellos inconclusos o discontinuados tras el recambio de gobierno de diciembre de 2015), por lo que es rico en información y análisis. “El audiovisual ampliado” (2016) de Santiago Marino incluye en cambio capítulos de los investigadores Alejandra Páez Triviño, Cecilia Labate y Alejandro Linares que abordan la distribución online de contenidos audiovisuales; los medios estatales en la era digital y las tensiones sobre el acceso y la participación en la convergencia, respectivamente.

La tesis de maestría de Cecilia Labate (2016) “La Televisión pública es el canal que nunca se ve. Estudio de las políticas de comunicación de Canal 7 de Argentina y TV Brasil (2003-2011)” presentada en la Maestría en Industrias Culturales de la Universidad de Quilmes, es un antecedente valioso por su diseño metodológico comparativo y los testimonios de informantes clave que recoge. El trabajo doctoral de Alejandro Linares (2017) “Los medios del Estado Nacional durante el Kirchnerismo: protagonismo y limitaciones en un escenario audiovisual comercial y concentrado” presentada en la Universidad de Buenos Aires, es un trabajo amplio que aporta un panorama de la situación de Canal 7 y Radio Nacional de Buenos Aires entre 2003 y 2015. Finalmente, la tesis doctoral de Natalia Vinelli (2019) “La televisión alternativa en la transición digital. Estudio comparado de los casos Argentina y Chile” presentada en la Universidad de Buenos Aires, es un trabajo que se aproxima a las intenciones de esta tesis, aunque tomando actores distintos del sistema mediático. En ese sentido resulta un antecedente ineludible tanto por su diseño metodológico, como por la caracterización que realiza del contexto televisivo, regulatorio, de condiciones de conectividad, entre otros, en cada país. A su vez porque aborda los medios alternativos, actores periféricos sobre los que en ocasiones recaen funciones de servicio público que no prestan las televisoras estatales.

El cruce de TV Pública e internet aparece con claridad en la tesis de maestría de Adrián Maglieri (2013) titulada “Canal 7 en internet. Políticas de emisión de la televisión estatal argentina en internet durante el período 2007-2012”, que explica el origen de la

adopción de una estrategia online para el canal estatal, y lo sitúa como resultante del surgimiento de canal Encuentro y la centralidad que dicha señal educativa le asignó a la distribución multiplataforma. Luego, mi tesis de maestría “Televisión, Internet y Democratización. El caso de Canal 7 online” (2014) dialoga de forma directa con el trabajo anterior y describe las propuestas editoriales y soluciones tecnológicas implementadas. Además, problematiza el vínculo del canal con nuevos intermediarios como YouTube, que modelan y controlan la forma de publicación, distribución y acceso a los contenidos públicos. Aunque no toma como casuística medios públicos estatales, debe mencionarse como antecedente a estos dos trabajos, la tesis de maestría de Ana Bizberge “El impacto de Internet en los modelos de negocio de la industria televisiva en América Latina: un estudio de la convergencia tecnológica en cinco grupos multimedia” (2012) en que la autora realiza su análisis sobre los casos del Grupo Televisa en México; Grupo Globo en Brasil; Grupo Cisneros en Venezuela; Grupo Clarín en Argentina y Grupo Telefónica.

En su tesis de maestría “Medios estatales locales en reconversión. Experiencias de gestión y políticas de contenidos en los Servicios de Radio y Televisión de la Universidad Nacional de Córdoba (2007-2016)” Juan Martín Zanotti (2018) aporta una mirada que articula las políticas de comunicación con un análisis de la gestión para el estudio de la reconversión digital de medios universitarios. El trabajo de Monje, Rivero y Zanotti (2017a) “Contrarreforma en la TV Pública Argentina: cambios regresivos y reinención cíclica” publicado por la revista EPTIC es un análisis detallado de las transformaciones institucionales vividas por Canal 7 en los primeros años de la gestión macrista. La tesis doctoral de Daniela Monje (2013) “Políticas del audiovisual en el marco de la integración regional mercosureña. Período 1991-2007”, es un estudio amplio de las políticas de comunicación para el sector audiovisual en los países socios fundadores del MERCOSUR, que propone una metodología comparativa de casos nacionales que retomaremos, parcialmente, en este trabajo.

En su trabajo “Medios públicos y el derecho a la comunicación: una aproximación desde América Latina” (2011) Guillermo Mastrini marca las particularidades que adopta el “servicio público” de radiodifusión en Latinoamérica y sus limitaciones. Presenta además un panorama sobre las debilidades de los medios de titularidad estatal en la región para enfrentar el desafío de operar en entornos digitales, incluyendo internet.

En el caso chileno se destacan los numerosos trabajos de Valerio Fuenzalida de la Universidad Católica (2000, 2009 a y b, 2011) que marca la necesidad de realizar reformas a Televisión Nacional de Chile ante el desafío digital, dotándola de una misión pública, con especial énfasis en la necesidad de incorporar contenidos infantiles. En el artículo “La claves de la una gestión exitosa” de Moreno, Julio y Santa María (2007) publicado en Cuadernos de Información, se da cuenta de la particularidad del modelo chileno de televisión pública, su funcionamiento exitoso hasta ese momento y plantea el interrogante sobre la viabilidad futura de TVN. La misma revista de la Universidad Católica publicó el texto “La encrucijada de la televisión pública en Chile” de Félix Ortega (2008), que presenta resultados preliminares de un estudio sobre los desafíos e incertidumbres que enfrenta la televisión pública en Chile, junto a una serie de recomendaciones para un desarrollo más óptimo. El trabajo de Francisco Fernández Medina (2009) “La televisión en Chile: de un modelo único a la multiplicidad de actores”, presenta los principales cambios en la estructura televisiva chilena tras el ingreso de capitales extranjeros, mientras se señala la falta de articulación de la regulación legal al nuevo escenario. Salvo algunas menciones en los trabajos de Fuenzalida, no fue posible rastrear producciones académicas que tengan como eje la intersección entre el canal público de ese país e internet.

Un aporte de especial relevancia es la tesis doctoral de Lucas Sierra (2001) “The development of law governing television broadcasting in Chile. 1958-2000”, presentada en la Universidad de Cambridge. Es una breve pero minuciosa reconstrucción de la historia regulatoria de la televisión chilena a lo largo de sus primeros 40 años. El diseño de cada regulación legal en cada momento es acompañado por elementos del contexto político que permiten una comprensión sobre la persistencia del statu quo del sistema mediático chileno a lo largo de los años. A su vez muestra con claridad el nacimiento de Televisión Nacional de Chile como un emprendimiento destinado a satisfacer fines estrictamente electorales de corto plazo, que pasó a ser luego aparato de propaganda de los sucesivos gobiernos, hasta el regreso de la democracia y su refundación a comienzos de la década de 1990.

Más recientemente el estudio “Indicadores de transparencia y gobierno abierto: análisis de la información pública de las televisiones nacionales chilenas” de Fernández Medina, et al. (2019) marca un distintivo a favor de TVN sobre sus competidores privados en materia de transparencia y acceso a información de interés público en distintas áreas.

Por su parte los resultados preliminares de un estudio realizado por la Universidad de Chile sobre pluralismo en informativos y programas periodísticos de la televisión abierta chilena, muestra, aunque con matices en su análisis, que TVN es el canal con mayor puntaje en materia de pluralismo informativo y uno de los dos canales chilenos con programación más diversa (Sáez Baeza, 2020).

Las referencias mencionadas en este apartado permiten identificar una preocupación sobre el encuentro entre la televisión pública e internet, en especial en trabajos provenientes de Europa, no solo por la fortaleza de sus medios públicos en muchos casos sino porque la cuestión de la TDT adopta luego del apagón analógico en varios países otra agenda de preocupaciones y ocupa paulatinamente menor espacio en la producción académica.

Como hemos mencionado, en América Latina, la agenda de la digitalización vinculada a la televisión en general, y los medios estatales en particular se ha orientado más hacia estudios sobre la Televisión Digital Terrestre y menos hacia las prestaciones en internet. Esta tesis se inscribe, en esta área de menor producción y coloca bajo un mismo marco analítico dos casos nacionales con características muy disímiles, para identificar puntos de diálogo y distanciamiento de las televisoras públicas del Sur global. También a diferencia de algunas producciones que sí abordaron el cruce entre televisión e internet en estos años, incluyendo mi propia tesis de maestría, la actual producción requiere de una actualización de la clave de lectura teórica a la luz de la creciente mercantilización, concentración de los recursos de la Red y plataformización de las actividades audiovisuales en internet especialmente desde comienzos de la década de 2010. En este espacio la tesis aporta al debate en términos de convergencia periférica, entendiendo que la situación subalterna, desigual y fronteriza de los casos analizados actúa como condición de producción que reduce los márgenes para instrumentar estrategias de incursión competitiva en internet desde el interior de las instituciones televisivas.

2. Enfoque conceptual

2.1 Introducción

Esta tesis pone en relación aportes de la Economía Política de la Comunicación (EPC) en entornos digitales, con foco en su mutación desde las promesas originarias de democratización de las comunicaciones al actual escenario de creciente privatización y consolidación de unos pocos agentes globales, y los estudios críticos de la tecnología, dando cuenta de las características de funcionamiento y articulación política y social de los casos estudiados de modo de identificar algunos principios generales y, en particular, sus condiciones de posibilidad frente a los procesos de convergencia de la industria audiovisual con internet. Desde la EPC, uno de los aspectos que se analizan es la regulación y los cambios regulatorios y normativos del objeto de análisis y desde ese lugar, se retoman además algunos elementos del derecho a la comunicación y a la cultura.

Como hemos señalado brevemente en la introducción y ampliaremos en el apartado siguiente sobre aspectos metodológicos, el ingreso de la televisión a internet se da en relación a un contexto que condiciona sus posibilidades de expansión. El contexto aparece a los fines analíticos desagregado de menor a mayor en: “interno”, referido a la vida y gestión de las dos televisoras que conforman los casos de estudio; “externo doméstico”, referido a las políticas públicas sectoriales y las características del sistema de medios en cada país, y “externo global”, vinculado al funcionamiento global de la distribución de contenidos audiovisuales en internet, proceso creado y conducido por agentes tecnológicos y mediáticos de los países centrales que han ganado escala global los últimos quince años. Cada una de estas grandes dimensiones contiene variables e indicadores que hacen a las condiciones de producción sobre las que las televisoras estudiadas deben encarar sus estrategias de convergencia con internet. La necesidad de leer las transformaciones que genera internet en el ecosistema de los medios de comunicación a la luz de las condiciones de producción, explica las decisiones teóricas y conceptualizaciones centrales sobre las que aquí se trabaja.

La creciente plataformización de la industria audiovisual y las crecientes barreras de ingreso y permanencia para nuevos actores; el lugar periférico de América Latina a nivel global y su dependencia de los países capitalistas centrales productores de las tecnologías de la alta computación y la marginación de los medios estatales en sus

sistemas mediáticos nacionales altamente concentrados, son algunos de los elementos que condicionan su posibilidad de sobrevivir en internet.

El enfoque teórico pone en relación las condiciones de posibilidad que gravitan desde el contexto externo global y su impacto en las formas particulares que adopta la mutación de los medios (públicos estatales) periféricos y las estrategias con las cuales abordan la convergencia con internet. Las posibilidades de un despliegue competitivo de servicios, contenidos y aplicaciones en internet serán mayores si se dan de forma concurrente una serie de condiciones vinculadas, entre otras, al fortalecimiento y mayor legitimidad de los medios estatales; la recreación de su relevancia social y apoyo sistemático y estable del Estado.

Sin embargo, estas condiciones, que pueden verificarse o no y bajo distintas formas y alcances en cada uno de los casos, quedan eclipsadas ante las mutaciones más amplias que se producen en el funcionamiento mismo de internet y la economía digital, aspectos que exceden a las televisoras estudiadas, limita sus márgenes de acción y las expone a la posibilidad cierta de un ingreso subalterno en internet, incluso en el contexto de sus propios países. Dada la centralidad que revisten entonces las transformaciones que acontecen en el aspecto que hemos llamado “externo global”, el enfoque teórico se concentra en su mayor parte en abordar algunos de sus aspectos clave, necesarios para el estudio de los casos.

La estrategia teórica de la tesis sitúa el objeto de estudio en el cruce de la digitalización y la convergencia, procesos centrales para comprender las transformaciones en la producción, distribución y consumos de bienes y productos audiovisuales en los últimos quince años. El trabajo retoma la noción de convergencia periférica para aludir, en este caso, a los procesos de innovación tecnológicas de actores que se encuentran en los márgenes de los sistemas mediáticos concentrados de Argentina y Chile, en la comprensión de que los medios estatales de ambos países constituyen casos de actores periféricos o en vías de marginalización. Finalmente, nos detenemos a pensar las implicancias del cruce entre la actual forma de distribución de contenidos audiovisuales a escala global y los medios públicos estatales en contextos geográficos periféricos.

La caracterización de las principales implicancias de la digitalización permitirá comprender su alta capacidad para alcanzar cada vez más actividades sociales, entre ellas las vinculadas a la industria audiovisual. También nos detendremos a describir el funcionamiento actual de las plataformas de internet, subproducto del estado actual del

desarrollo del capitalismo, que modelan a nivel industrial la circulación de contenidos audiovisuales por su capacidad para expandirse y ganar posiciones de mercado difíciles de alcanzar por nuevos actores entrantes, lo que eleva las barreras de entrada o permanencia en ese mercado.

Los altos niveles de concentración de los distintos recursos esenciales en que se organiza la distribución de contenidos audiovisuales en internet crea una relación de dependencia entre actores situados en la periferia menos desarrollada y los agentes centrales de escala global. Esta dependencia alcanza incluso a los contenidos, en este caso públicos, que pasan a ser controlados y distribuidos bajo control privado.

En el nivel de las discusiones sobre la incursión de los medios públicos estatales en este entramado, veremos además que diversos principios orientadores de su funcionamiento y razón de ser, como el acceso universal, la inclusión, la gratuidad, la libertad de expresión y el ejercicio democrático de la comunicación, colisionan con las formas de funcionamiento mercantil de las plataformas y empresas globales proveedoras de contenidos y las tecnologías necesarias.

Aunque la digitalización y la plataformización de la industria audiovisual afecta tanto a medios estatales como privados, no todos se encuentran igualmente posicionados para realizar un ingreso más o menos competitivo a internet. Tendrán mayores posibilidades aquellos con capacidad de inversión de capital para alcanzar los pisos tecnológicos que permiten una (re)adaptación permanente al cambio y acceso al mercado global. Dos condiciones que no se verifican en los medios estatales del Sur global que estudiamos en esta tesis. Por el contrario, describiremos una situación de persistente desequilibrio de medios humanos, tecnológicos y económicos entre los países centrales productores de la tecnología y los periféricos, que leeremos en clave de “interdependencia asimétrica”.

En este punto será necesario remarcar el carácter periférico, subalterno y los procesos de marginalización de los medios del Estado, porque estos aspectos condicionan la posibilidad de su sobrevivencia en internet y el despliegue de estrategias expansivas y competitivas en ese entorno. Se advierte además sobre los riesgos de la creciente plataformización en relación a la deforestación de las industrias audiovisuales locales y la homogeneización de las producciones locales crecientemente creadas con arreglo a las necesidades de distribución internacional de las plataformas globales, lo que licúa en parte los rasgos identitarios nacionales de los contenidos.

En este punto se marca una encrucijada para los medios públicos estatales, porque en un contexto en que la generación de contenidos diferenciales “portadores de diversidad” es más necesaria, emergen argumentos que ponen en jaque la propia legitimidad de sus operaciones en línea. En un espacio caracterizado por la sobreabundancia de contenidos, la participación de los medios públicos es cuestionada en su razón de ser. Sin embargo argumentamos que los actores privados reproducen en internet su tendencia tradicional a la homogeneización, mínima diferenciación y estandarización, por lo que los medios públicos estatales pueden funcionar como un contrapeso que aporte diversidad, allí radica además la relevancia de este estudio que inquiere sobre la necesaria expansión de la televisión estatal como servicio digital en internet, desde un punto de vista político.

2.2 Consideraciones generales sobre internet: de la democratización a la concentración

En esta tesis entendemos a internet como un espacio formado por una red compleja y asimétrica de actores, donde el poder económico, político y el conocimiento son los que determinan la capacidad de acceso (Bolaño, 2013: 297), situación que es discordante en relación a la caracterización extendida y parcial del funcionamiento de internet que focaliza en la “horizontalidad”, “falta de control” y “multiplicidad de actores” (Zukerfeld, 2010 y 2014). Por el contrario, al relato de internet como una “nube” o un “laberinto” exótico y mítico, se contraponen su materialidad, creciente mercantilización y altos niveles de concentración (Katz, 1998; Castells, 2009; Zuazo, 2015). Este escenario tensiona el carácter potencialmente democratizador y pone de manifiesto sus asimetrías estructurales, y “la existencia de una jerarquía compleja en la que prevalecen aquellos (...) que detentan mayor capital económico, político o simbólico” (Bolaño, 2013: 290).

Si bien uno de los rasgos más interesantes de internet “es su aspecto potencialmente democratizador de la información y promotor de una comunicación horizontalizada” (Bolaño, 2013: 289), se trata de un fenómeno atravesado por las mismas determinaciones que rigen para el resto de las actividades de las sociedades capitalistas contemporáneas (Becerra, 2010). En efecto, internet no está exento de las desigualdades históricas que se verifican en los medios tradicionales, debido a la subsistencia de fenómenos de alta concentración de la propiedad y de mercado. A su vez, al fenómeno de la concentración se suma la recolección de datos de los usuarios, que pasan a formar parte de los activos de grandes empresas tecnológicas, y explotados con fines comerciales o políticos, lo que refuerza su posición de dominio.

Así, un aspecto central del análisis tiene que ver con las condiciones de mercado en el sector de internet, donde se pueden reconocer altos niveles de concentración tanto de la propiedad, como de los usuarios y del tráfico, en todas las capas o niveles² en los que se organizan los recursos tecnológicos, logísticos, comerciales y de infraestructura que dan forma a la Red (Noam, 2003; Levy y Urquijo, 2016).

En el rubro de proveedores físicos de dominio y alojamiento, solo seis empresas concentran el 49% de todas las operaciones a nivel global (Wilwest Domains – GoDaddy, Enom, Network Solutions, 1&1 y Yahoo). Con relación a la producción de servicios y contenidos para usuarios finales, tres conglomerados producen la mayoría de los servicios más consumidos en la Red (Alphabet: Google, YouTube, Gmail, Maps, Earth, Drive, Wase, Traductor; Facebook: Facebook red social, WhatsApp, Instagram, y Microsoft: Skype, Bing, MSN, Hotmail). En el rubro de las interfaces de usuario o plataformas que permiten el acceso a los contenidos, Apple (iOS, iTunes, Apple Store, Safari), Microsoft (Windows, Windows Mobile) y Alphabet (Android, Chrome) se reparten el mercado, aunque con un claro liderazgo de la última. En materia de intermediarios CDN (Content Delivery Networks) —empresas que almacenan contenido internacional en servidores más próximos a los usuarios finales haciendo más eficiente el uso de la red—, apenas cinco empresas (Akamai, Century Link, Google Cache, China Cache y Amazon Cloud) concentran el 90% del tráfico total a nivel mundial; algunas de ellas, son además dueñas de la infraestructura básica a nivel global (cables de fibra óptica submarina y nodos de interconexión). La infraestructura básica se encuentra bajo hegemonía estadounidense y altamente concentrada: aunque existen otros competidores en este segmento, empresas de ese país como Century Link (ex Level3), Verizon, Comcast y AT&T, garantizan el 70% del tráfico mundial (Malaspina, 2020: 18). Finalmente, los proveedores de acceso a internet (ISP, en inglés) encargados del tendido de última milla que lleva la conectividad a los usuarios finales, prestan un servicio más visible, habitualmente sujeto a regulaciones y competencia, pero igualmente con altos niveles de concentración. Además, en muchos casos las empresas dominantes en este rubro están integradas verticalmente con las grandes transnacionales

² Más allá de los modelos originales provenientes de las telecomunicaciones (ver modelo OSI desarrollado por la ISO), desde las ciencias sociales, algunos autores proponen estudiar internet a través de una serie de capas o niveles. Zukerfeld propone un análisis de cinco niveles: Infraestructura, Hardware, Software, Contenidos y Red Social. Este trabajo se concentra especialmente en las capas de nivel superior, que Lessig también denomina capa de Aplicación (Zukerfeld, 2010 y 2014; Bolaño, 2013; Lessig, 2001).

de servicios de conectividad internacional, como por ejemplo Telefónica (Movistar), Telmex (Claro) y AT&T (Direct TV).

En su análisis sobre la concentración en el sector de internet, Eli Noam afirmaba ya en 2003 que, según los indicadores antitrust clásicos, existía una pronunciada concentración horizontal y vertical en internet que dificultaba definirlo como un sector competitivo. Entre las implicancias de la alta concentración, Noam destaca los mayores precios a los usuarios finales, mayor rentabilidad para las empresas, disminución del ritmo de la innovación, incremento del poder de las empresas sobre proveedores de tecnología y contenidos, subsidios cruzados y otras prácticas anticompetitivas. (Noam, 2003). Estudios más recientes (Zukerfeld, 2010; Baladron, 2018a; Dolata, 2018; ISOC, 2019) desmitifican el imaginario en torno a internet y los ecosistemas digitales como espacios horizontales, sin control y con multiplicidad de actores, y destacan una situación de alta concentración en los distintos niveles.

El fenómeno de la concentración en este sector no puede explicarse exclusivamente a partir de lógicas puramente económicas y tecnológicas. Por el contrario, la caracterización de los recursos necesarios para la producción y distribución de la información como bienes comunes disponibles para todos, o como bienes enteramente privados disponibles para los actores que operan en la lógica del mercado, requiere definiciones políticas. Es decir que, “el carácter público o privado no se define en función de las características técnicas de los productos o los mercados sino que es producto de decisiones intrínsecamente políticas” (Herscovici, Bolaño y Mastrini, 1999: 23), y a su vez, “el carácter público o privado se define principalmente en términos de modalidades de distribución, o sea, de acceso al bien” (Ibídem).

Los altos niveles de concentración de mercado, puestos en relación a la importancia de las redes digitales en la construcción de esfera pública en las sociedades democráticas, sugieren que la intervención de la política es posible y deseable (Benkler, 2006: 241). Sin embargo, “no se debe considerar al Estado una entidad monolítica, sin contradicciones, ni un terreno neutral” (Mattelart y Piemme, 1982: 74). Por el contrario, la participación del Estado en materia de políticas de internet puede tanto restringir como favorecer la concentración de mercado, y al mismo tiempo, puede limitarse a fomentar el acceso de la población a la infraestructura y a una gama de servicios TIC, o también incluir las dimensiones del acceso y la participación (Rossi, 2016) asumiendo

que internet es un espacio privilegiado para la circulación social de sentido y la representatividad de voces en el juego democrático.

El acceso a internet, a partir de su expansión masiva y comercial desde mediados de la década de 1990, ha sido promovido por su potencial para el desarrollo económico por organismos internacionales y gobiernos, con la implementación de políticas públicas para reducir la denominada “brecha digital”. También ha sido reconocido como derecho fundamental para el ejercicio de la libertad de expresión y como plataforma para el ejercicio de otros derechos humanos (ONU, 2011; RELE, 2013) y en la actualidad se debate tal definición en legislaciones nacionales y/o como servicio público. Si bien se observa un crecimiento sostenido de la cantidad de usuarios en el mundo, se calcula que casi la mitad de las personas que habitamos el planeta (46,4%) aún no utilizaba internet en 2019. A su vez, los países desarrollados tienen en promedio un acceso a internet del 86%, mientras que en los países más pobres la cifra cae al 19%, una diferencia de cuatro veces (UIT, 2019).

Esto debe leerse a la par de otras asimetrías como la discriminación geográfica en las velocidades de internet. Como muestran Califano y Zukerfeld las velocidades de subida y bajada de contenidos en internet “son menores en contextos periféricos, lo que conlleva que el tráfico de datos desde y hacia dichos países viaje necesariamente más lento, en comparación con aquellos que poseen mejores velocidades de conexión” (2019: 23). Los paquetes son discriminados por su locación de procedencia, pero esto, afirman, no obedece a un fenómeno geográfico “sino a las desigualdades económicas que resultan en menores niveles de inversión para las regiones y países en los que la demanda efectiva es menor”. Así la heterogeneidad internacional es también replicable hacia el interior de los ámbitos nacionales, marcando diferencias entre las zonas de mayor y mejor poder adquisitivo. Finalmente observan una amplia diferencia entre las velocidades de carga y descarga en favor de esta última, lo que da cuenta de “diseños en los que las divergencias entre usuarios y productores son mayores, y en el que se concibe a internet más como un medio de consumo que como un medio de producción” (Ibídem: 24 y siguientes).

Con todo, la problemática no se limita al acceso material a una serie de bienes y servicios, sino que, las diferencias en sus formas de uso, la calidad y asequibilidad (dimensiones muchas veces relacionadas con la localización geográfica de los usuarios), entre otros factores, crean diversas formas de acceso desigual. En este punto, Becerra se

pregunta sobre la posibilidad de que las infraestructuras, servicios y aplicaciones vinculados a las redes digitales, sean comprendidos como bienes públicos, “garantizando el acceso en igualdad de condiciones para todos los ciudadanos, independientemente de su ubicación socioeconómica y de su lugar geográfico de residencia, con obligaciones tarifarias para los prestadores pero también de continuidad, regularidad, seguridad y calidad de servicio” (Becerra, 2015: 183).

La tensión entre el par democratización-concentración cuestiona el carácter potencialmente democratizador de internet. Como afirma Bolaño, “no nos debemos ilusionar respecto de ese potencial, pues las asimetrías son estructuralmente constitutivas de la Red, y garantizan la existencia de una jerarquía compleja en la que prevalecen aquellos (...) que detentan mayor capital económico, político o simbólico” (Bolaño, 2013: 290). Las brechas digitales, que dan lugar al surgimiento de los llamados “inforricos” e “infopobres”, están comprendidas y son el emergente de desigualdades preexistentes y estructurales en las sociedades latinoamericanas. Estas desigualdades condicionan la distribución de todo tipo de recurso, incluidos los recursos de las TIC.

Así como muchos estados latinoamericanos han intervenido en la capa de la infraestructura física de internet mediante planes nacionales de banda ancha que, bajo distintos modelos de gestión, implicaron inversiones para fomentar la adopción de internet entre la población (Galperin, Mariscal y Vicens, 2013), es posible pensar a la reconversión de los medios públicos estatales en servicios digitales, como una herramienta de política de medios (Moe, 2008b) que le permitiría al Estado intervenir en la capa de servicios, contenidos y aplicaciones, aportando ofertas diferenciales en un entorno donde la producción y distribución de material audiovisual se encuentra concentrada en unas pocas empresas de tecnología que operan a escala global, con tendencia a la homogeneización y estandarización de la oferta. Volveremos sobre esta propuesta en el último punto de este capítulo.

2.3 Digitalización y convergencia: una mirada crítica

Esta tesis sitúa su mirada teórica en la convergencia del audiovisual, la informática y las telecomunicaciones. Para esto es preciso dar cuenta de los procesos históricos y técnicos que hicieron posible dicha convergencia comenzando por la digitalización y sus impactos sobre la comunicación y la información. Se adopta una mirada crítica del

desarrollo tecnológico evitando aquellas concepciones que perciben a las tecnologías como neutras y su evolución como un proceso lineal (Feenberg, 2012)

La neutralidad tecnológica discutida, entre otros, por Feenberg (2012) supone que la tecnología actúa como agente neutral destinado a hacer más eficiente la consecución de procesos orientados a alcanzar ciertos objetivos. En esta línea de pensamiento, la tecnología no incluye ningún aspecto social, se reduce a sus aspectos funcionales y se le atribuyen características innatas. Por el contrario, recuperamos en esta tesis un abordaje social de la tecnología, ya no como aquello que permite obtener los mejores resultados de la forma más eficaz, sino advirtiendo su misma emergencia como un producto socio-histórico permeado por intereses y problemas sociales (Williams, 1992).

En la mirada crítica que aquí se adopta, la tecnología es el resultado de disputas de poder y consecuencia de todas las discusiones y condiciones dadas en los distintos momentos de su desarrollo. Se adopta una mirada procesual de la tecnología, que descarta aquellas que la entienden como un hecho lineal e inexorable (Morozov, 2016; Valente, 2019). Por el contrario entendemos que se trata de una construcción histórica resultado de determinadas demandas sociales, pero al mismo tiempo con capacidad para impactar en la forma de desarrollo de las sociedades (Castells, 1995).

La crisis del capitalismo de mediados de la década de 1970 evidenció la falta de efectividad de los mecanismos establecidos desde los años treinta para satisfacer las metas de la economía capitalista. Sobre fines de la década la profundidad de la crisis hizo necesario un proceso de reestructuración que permitiera dar inicio a un nuevo ciclo de acumulación. Ya desde los años ochenta el sistema intenta resolver algunos de sus obstáculos y encontrar la vía para un nuevo ciclo expansivo (Zallo, 1988; Castells, 1995). Este proceso incluyó desde la fragmentación de plantas productivas para disminuir costos de producción e incrementar los beneficios del capital privado hasta la búsqueda e incorporación de nuevos mercados a la economía capitalista. No obstante, un elemento clave fue la necesidad de amplificar y acelerar el tiempo de rotación del capital tanto en la producción como en la aceleración del circuito del capital financiero. A estos fines, las tecnologías de la información y la comunicación resultaban fundamentales.

Este proceso es concomitante con la privatización de las redes de telecomunicaciones tanto en Europa durante los años ochenta, y en América Latina durante los años noventa, fenómeno acompañado por regulaciones altamente liberalizantes del sector de

las comunicaciones (Bolaño, 2000 y 2011). Las redes de comunicación ahora privatizadas tenían potencial para dar respuesta a algunas de las nuevas demandas del sistema capitalista. Se requería entonces de tecnologías de la información maleables que permitieran la expansión del capital y pudiese garantizar que sectores antes no subsumidos a su lógica pudieran ser incorporados. Las tecnologías digitales que ya venían siendo gestadas ganan una relevancia central en este cometido. Hasta este momento histórico existía una separación nítida entre los servicios de telecomunicaciones, audiovisuales y la informática, que ya comenzaba a desarrollar por esos años su mercado de dispositivos personales. Volveremos sobre esto más adelante.

El término digital se ha convertido en un adjetivo de usos múltiples, un término que de tanto asociarse a procesos y productos distintos acaba siendo un significante vacío. Sin embargo, en concreto usamos aquí el término digital para nombrar a un soporte de la información, que tiene entre sus principales características la flexibilidad y plasticidad (Herscovici, 2004). La digitalización como proceso tecnológico que convierte flujos de contenidos en ceros y unos permite que diferentes tipos de contenidos puedan ser tratados y conducidos por los mismos soportes, canales y terminales. Este hecho trae consigo una alta capacidad para involucrar cada vez más actividades sociales, transformándolas en información. A su vez, en la medida que la tecnología perfecciona sus formas de compresión, se facilita el transporte y almacenamiento de mayores volúmenes de información a costos relativamente bajos. En efecto, la digitalización permitió que cada vez más información pudiera ser almacenada, y fácilmente reproducida.

En el terreno de las industrias culturales, la digitalización genera condiciones para la abundancia gracias al carácter intangible, no rival —los bienes y servicios de la información digitalizados, despojados de su materialidad no se extinguen ni se gastan en su consumo—, y a la reducción de los costos de reproducción de estos bienes y servicios. Esto sin embargo, representa una dificultad al capitalismo que intentará encontrar barreras para crear escasez artificial (Sandving, 2015) ya sea por la vía de generar barreras tecnológicas o modelos de negocio que suponen la imposición de pago por acceso. La escasez artificial es entonces una de las respuestas del capitalismo a la evolución de la digitalización.

El fenómeno de la convergencia, emergente de la digitalización, es un fenómeno multinivel que involucra cuestiones tecnológicas, socioculturales e incluso regulatorias

(Becerra, 2000 y 2016). Si tomamos en cuenta la convergencia en el nivel de la infraestructura, este proceso implica la posibilidad de ofrecer múltiples servicios desde la misma plataforma y de manera simultánea. Por lo tanto, las redes de televisión por cable están habilitadas tecnológicamente para brindar servicios de internet y telefonía, además de la distribución de señales televisivas, mientras que las redes de telefonía brindan internet de banda ancha y, en algunos casos, han avanzado hacia la prestación de servicios audiovisuales (Lepere y Pérez Vacchini, 2013). Bizberge se refiere a “distintas convergencias” para dar cuenta de su definición desde al menos tres vertientes: algunas más optimistas de los procesos tecnológicos y su potencial democratizador; otras intermedias, que, aunque reconocen las limitaciones del proceso enfatizan el poder de las estructuras descentralizadas y los procesos colectivos de creación y finalmente, miradas críticas, en general desde autores adscriptos a la economía política de la comunicación, que relativizan su alcance (Bizberge, 2019: 103)

En los años noventa se expande el crecimiento comercial y civil de internet, acompañada por el abaratamiento de los dispositivos que aceleró su masificación. La crisis de 2007-2008 generada en Estados Unidos y expandida hacia otras regiones como Europa y América Latina, impuso, una vez más, una serie de nuevos obstáculos al desarrollo del capitalismo, que según algunos autores vive un proceso de desaceleración. En este escenario el capitalismo necesita una vez más el auxilio de la tecnología para encontrar un nuevo ciclo expansivo. No es la tecnología la que va a dar por sí misma estas respuestas, en todo caso será partícipe necesaria de una nueva reconfiguración del capital.

Como marca De Moraes, en función de la recesión económica post 2008 en Europa y los Estados Unidos, “las corporaciones transnacionales incrementaron la carrera por lucros compensatorios en Latinoamérica”, por lo que la región se convirtió en un mercado codiciado para el despliegue de productos multimediales y servicios infocomunicacionales. El amplio potencial de consumo en la región, el español como segundo idioma de la globalización, la carencia de tecnologías avanzadas y la ausencia de regulaciones antimonopólicas fue la razón para que las corporaciones, principalmente norteamericanas, incrementen sus negocios en la región (2011: 35)

Una vez más se recurre a un solucionismo tecnológico (Morozov, 2016) y el capitalismo apuesta a la digitalización para garantizar la transformación digital de la mayor parte de los procesos y actividades sociales que nos involucran. En esta etapa el

mandato es el todo digital, que permite a su vez una recolección masiva de datos. El sistema precisa reducir el riesgo e incerteza en la realización de productos, y los datos serán insumos clave para satisfacer la demanda presunta del consumidor. Los datos serán además clave para controlar el proceso de producción y permitir una subsunción más eficiente del trabajo al capital y mayores niveles de control (Zukerfeld, 2013).

La recolección y almacenamiento masivo de datos provenientes de casi todas las actividades humanas crecientemente digitalizadas, nos lleva a hablar de un proceso de dataficación: las actividades de la vida diaria, la educación en todos sus niveles, el trabajo y la producción, la creatividad y la producción de contenidos, los servicios de salud, seguridad, justicia y las tareas de administración pública, son crecientemente objetos para la producción de datos (Sosa Escudero, 2019; Galup, 2019). Como afirma José Van Dijck “la generación de datos, lejos de ser un producto de la socialidad online, ha pasado a ser un objetivo fundamental” (2016: 30) que permite la personalización como modelo de negocio basado en la producción de necesidades y deseos.

Sin embargo, esos datos por sí mismos, desagregados, y almacenados no significan demasiado. Es preciso analizarlos, y allí toma relevancia el procesamiento de la información que se da a través de algoritmos y una evolución de ellos, los sistemas de inteligencia artificial, que consiguen analizar esos datos y extraer de ellos una serie de correlaciones. El aspecto preocupante reside en la incapacidad de los sistemas automáticos para comprender el contexto por lo que pueden reproducir o amplificar desigualdades preexistentes. A su vez, se trata de sistemas opacos, nadie sabe exactamente cómo funcionan, y a partir de cierto punto, gracias a los procesos de *machine learning*, los propios desarrolladores dejan de entenderlos cabalmente. Es decir, en la medida que la máquina analiza más cantidad de datos, más aprende por lo que comienza a ser más complejo para los propios desarrolladores la comprensión de su funcionamiento.

Como hemos dicho, nuestras actividades cotidianas están atravesadas cada vez más por plataformas en línea o aplicativos que buscan entender y prever nuestros comportamientos, lo que otorga al mercado y a los gobiernos la posibilidad de influenciar los respectivos procesos que les interesan. Este nuevo paradigma trae una serie de soluciones por un lado, pero viene acompañado por muchos riesgos para los derechos de las personas en entornos digitales, en la medida en que los usuarios mantenemos con la tecnología una relación asimétrica y desequilibrada. Son crecientes

los casos de manipulación, discriminación o cercenamiento a la libertad de expresión por la acción de algoritmos y sistemas automatizados (Observacom, 2020a). Entendemos aquí que no se trata de tecnologías neutrales corrompidas por un mal o deficiente uso. Se trata por el contrario de una lógica de funcionamiento del paradigma informacional y no el desvío malicioso de tecnologías esencialmente asépticas.

El cambio de los noventa a los 2000 estuvo marcado por la explosión de la burbuja de las .com lo que dejó en evidencia que las empresas de internet habían sido objeto de un frenesí financiero, que había generado una bola especulativa (Srnicsek, 2018). Aquel hecho muestra que la más reciente excitación sobre internet y las TIC, no es para nada novedosa. Los 2000 vino con la promesa de una web 2.0 “participativa”, en la que todos los usuarios estarían en pie de igualdad y podrían ser productores de contenidos; todos conseguirían dialogar en el nuevo ágora digital: en este momento revive la noción de *prosumer*, acuñada por Alvin Toffler en la década de 1980, como síntesis de las capacidades aumentadas de los internautas (Deery, 2003; Tubella, 2005; Rincón, 2008; Hargittai y Walejko, 2008). Esto tampoco representaba una novedad visto que cada salto tecnológico había venido acompañado de una mirada optimista sobre su capacidad para resolver los problemas de la sociedad. En el caso de las TIC esto aconteció en el surgimiento de los distintos medios e internet no fue una excepción, generando una gran expectativa en relación a su capacidad facilitadora para el acceso a la información y el conocimiento.

Es un hecho que internet permitió y permite un mayor y más fácil acceso a una vasta cantidad de información y conocimiento. Hubo además una ampliación de las fuentes de información y de los emisores. Pero esta cualidad se hizo extensiva a la caracterización del sujeto como productor augurando que se generaría un cambio en la lógica de las industrias culturales, antes claramente verticales en que grandes empresas definían lo que las personas consumían como información y cultura. Internet venía a trastocar este modelo y a darles a todos la oportunidad de ser productores. Esta expectativa no se generó solamente entre los usuarios y la prensa especializada, sino también en parte de la academia, alumbrando una perspectiva que influencia hasta la actualidad algunas lecturas tecno-optimistas del fenómeno (Jenkins, 2006; Benkler, 2006; Balkin, 2013). Dentro de la propia academia, a las miradas tecno-optimistas se oponen otros trabajos que han rebatido aquellas hipótesis. Maldonado discute que el ciberespacio represente una ampliación de las posibilidades de deliberación democrática y advierte

tempranamente que, lo que él denomina “comunidades virtuales”, nacen de la búsqueda de contacto entre individuos o grupos con ideas semejantes (1998: 22). La conformación de “comunitarismos” dirá Wolton (2011) limita el contacto con la diversidad social, hecho clave para la vida en democracia.

Castells por su parte postula la noción de “autocomunicación de masas”, un tipo de enunciación autorreferencial con aspiraciones de masividad, pero atravesada por lógicas que socavan las posibilidades de un alcance realmente masivo (2009). Entre las restricciones a la circulación ilimitada y democrática de mensajes e informaciones, se encuentra el código (Lessig, 1998), la arquitectura de la Red que visibiliza o penaliza algunos contenidos sobre otros. En esta línea, Eli Pariser agrega que la arquitectura básica sobre la que funcionan las plataformas es la conformación de lo que denomina “burbuja de filtros” que actúan conformando espacios donde los usuarios se encuentran a gusto y son retenidos por más tiempo, por lo que actúan como fuerzas centrífugas que nos separan. Añade Pariser que esta regulación por código no es una anomalía si no parte del modelo mediante el cual las plataformas obtienen sus ganancias (2017).

Retomando el argumento referido a las plataformas de internet como espacios abiertos aceleradores de la circulación y democratización de la palabra, esto no representa del todo una novedad en el desarrollo de las tecnologías: la televisión advirtió tempranamente la necesidad de incluir a la audiencia como parte integrante de su discursividad. Desde sus inicios ensayó formas marginales de diálogo y denominó participación a meras contribuciones o afirmaciones del discurso televisivo.

Junto al optimismo tecnológico que habla de “prosumidores” o define a internet como el “canal del telespectador” (Villar Sanz y Polo Serrano, 2010: 2) las miradas al respecto se dividen entre quienes se entusiasman ante la posibilidad del nacimiento de una nueva esfera pública y aquellos que se muestran más cautelosos y ponen en duda el potencial democratizador de la Red. Algunos autores relativizan la fuerza de la participación y prefieren ver en internet una oportunidad de fortalecer tanto el diálogo como la diseminación de información. Sostiene Moe que “una abrumadora mayoría de usuarios online actúan como miembros anónimos que no contribuyen con los sitios” (2008: 253).

Es preciso demarcar los límites de la participación ciudadana señalando que la idea de un usuario que produce contenidos en condiciones homologables a las de los emisores tradicionales es desproporcionada. Emili Prado admite que las nuevas tecnologías han

permitido que los usuarios creen sus propios contenidos con cierta facilidad, pero duda que esto signifique una mayor democratización (2010: 41).

La posibilidad de que los ciudadanos produzcan relatos propios que sean además piezas audiovisuales con capacidades comunicativas, estéticamente valiosas y orientadas al disfrute, requiere un doble movimiento: por un lado revalorizar lo que Martin-Barbero (2010) denomina la “competencia comunicativa de los ciudadanos”, pero en simultáneo, implica activar lo que llama un proyecto de “alfabetización virtual” (Martin-Barbero, 2010: 147-58). Para fomentar la apropiación significativa y creativa de las nuevas tecnologías resulta importante descentrar las posibilidades de la producción audiovisual y volver más flexibles las tradicionales barreras que mantienen a productores y consumidores en campos separados. En concreto, la democratización de las comunicaciones requiere de proyectos orientados a dotar a los usuarios de “destrezas mentales, hábitos operacionales y talante interactivo sin los cuales la presencia de las tecnologías entre la mayoría de la población será desaprovechada o pervertida” (Ibídem: 158).

En el cambio de los 2000 a los 2010 se da una tensión referida a la capacidad de los usuarios a acceder a información de forma no autorizada y compartir contenidos. Esto demostró que la idea de que internet es un espacio no regulado no era cierta. La regulación no ocurre solamente en la esfera legal, puede ocurrir en la esfera de las prácticas, en el código y la economía (Lessig, 1998; Califano y Baladron, 2013). Con todo, las normas legales siempre fueron importantes en la regulación de internet, de hecho en Estados Unidos la batalla por los derechos de autor dio lugar a leyes que intentaron criminalizar a los usuarios (DMCA³) creando trabas tecnológicas. En 2011, en ese país se presentaron las propuestas conocidas por sus siglas en inglés, SOPA y PIPA⁴ que buscaban criminalizar a los usuarios que accedieran y compartieran contenidos protegidos por derechos de autor. Aunque no prosperaron, el mercado logró

³La Digital Millennium Copyright Act (DMCA en inglés) es una ley estadounidense de 1996 que penaliza la producción y difusión de tecnología, dispositivos o servicios destinados a eludir las medidas que controlan el acceso a obras protegidas por derechos de autor. Incluye entre sus previsiones el sistema de notificación y bajada de contenidos una vez que el intermediario ha tomado conocimiento de alguna posible infracción al copyright sin necesidad de intervención judicial.

⁴Stop Online Piracy Act (SOPA en inglés) y la Preventing Real Online Threats to Economic Creativity and Theft of Intellectual Property Act (PIPA en inglés) fueron proyectos de ley presentados en el Congreso de Estados Unidos entre mayo y octubre de 2011, que buscaban introducir mayores penas y robustecer el marco de protecciones sobre los materiales protegidos con derechos de autor que se comparten en internet. Luego de numerosas movilizaciones de la sociedad civil y el rechazo de algunos actores relevantes de la economía digital, ninguna de estas iniciativas logró prosperar.

generar una respuesta con la creación de nuevos modelos de negocio. En efecto, la década de 2010 trae no solo una ampliación en la comercialización de internet, originada en la década de 1990 y 2000, sino además la consolidación y en algunos casos emergencia, de grandes actores corporativos que actúan como *gate-keepers* que filtran y controlar los flujos informativos que hacen parte del debate en los espacios de internet: las plataformas (Gillespie, 2010 y 2018).

Aquella internet que nació dentro de la comunidad militar, que creció dentro de la comunidad académica y de investigación, que se comercializó entre la década de 1990 y la de los 2000, y que gestó promesas democratizadoras para que las personas pudieran liberarse de los grandes mediadores de la industria cultural del siglo XX, acabó en un proceso de neo-intermediación (Jakubowicz, 2006) a manos de agentes aún más potentes, más concentrados y transnacionales. Y aunque es cierto que resulta relativamente fácil abrir un blog o cuentas personales en redes sociales, la producción y distribución de información y cultura se encuentra concentrada como nunca antes. Si en el siglo XX se discutía la concentración en los grandes grupos de comunicación de cada país, en los grandes estudios de los Estados Unidos y las grandes agencias de noticias (MacBride, 1993 [1980]; McChesney y Herman, 2001 [1997]; Becerra y Mastrini, 2017) que distribuían contenidos para todo el mundo, en la actualidad esta situación se encuentra agudizada por la concentración en agentes que intervienen no solo en la distribución de información y cultura, sino en nuestra actividad laboral, interacciones personales y un creciente número de otras actividades sociales cada vez más dependientes y mediadas por plataformas. Las ilusiones originales de internet acabaron en una larga agenda de preocupaciones que incluyen temas como la filtración y manipulación de datos personales, riesgos para la libertad de expresión, las tensiones entorno a la propiedad intelectual y el derecho de autor, el cibercrimen, la vigilancia de la Red, la desinformación, y las dificultades para regular, entre otros temas, el discurso de odio (Morozov, 2011; Bertoni 2014 y 2016; del Campo, 2020)

2.4 Capitalismo de plataformas

Las últimas dos décadas fueron los años en que ganaron mayor preeminencia las plataformas que son hoy algunas de las compañías más valiosas del mundo. Empresas como Facebook, Amazon, Google ganaron una gran relevancia en la economía, no solo digital. Se trata de empresas con una base de usuarios gigantesca: Facebook, WhatsApp,

Messenger e Instagram, todas del mismo grupo estadounidense, alcanzan en conjunto casi 6.800 millones de usuarios mensuales (Mena Roa, 2020)⁵. Se trata de empresas de escala mundial y que modelan la economía digital e imprimen transformaciones sobre la comunicación y la cultura. Por esto es relevante entenderlas y saber cómo funcionan.

El nuevo paradigma de la economía de la información es sostenido en la recolección masiva y procesamiento de datos, que prevén y modelan los comportamientos. La lógica de las plataformas es recolectar la información, crear perfiles de usuarios y ofrecer servicios personalizados. El modelo de negocio pivota además sobre las formas clásicas de financiamiento, la publicidad, suscripción o mediante la venta de productos. Estas empresas son también punta de lanza en el procesamiento inteligente; desarrollan algoritmos basados en sistemas de inteligencia artificial altamente sofisticados y se vuelven más valiosas a medida que más datos coleccionan y procesan, permitiendo a las máquinas un aprendizaje profundo (*deep-learning*), que es insumo para su mejora continua. Es sobre la base de esta recolección masiva y aprendizaje profundo que las plataformas consiguen expandirse y ganar posiciones de mercado difíciles de alcanzar por nuevos actores entrantes (Srnicek, 2018).

Cada vez más actividades sociales y económicas se *plataformizan* y pasan a ser organizadas por medio de plataformas. No se trata solo de una cuestión tecnológica que pone de forma neutral dos puntos en contacto. Las plataformas digitales tienen capacidad para ofrecer eventualmente servicios globales. Esto a su vez crea una ilusión de que el talento, la creatividad y alguna inversión de capital módica son suficientes para generar plataformas con posibilidad de escalar y representar alternativas a las que ostentan posiciones dominantes. Sin embargo, no solo las plataformas dominantes (Google, Amazon, Facebook, Apple) se benefician de las economías de escala y de red⁶ sobre la base de la explotación de datos, sino también de la capitalización en el mercado financiero, haciendo inviable un mercado competitivo (CMA, 2020; Becerra, 2020).

⁵La cifra no expresa usuarios únicos sino la suma acumulada de cuentas en las distintas plataformas propiedad de Facebook.

⁶ El concepto de economía de escala hace referencia al beneficio que obtiene la empresa al incrementar su tamaño. La empresa se beneficia de la economía de escala en la medida que reduce sus gastos de producción al expandirse; cuanto más produce, el costo de producción es menor. La economía o efecto de red se vincula con la mayor valorización de una empresa en relación a incremento en la cantidad de usuarios o consumidores: cuando el efecto de red está presente, el valor de un producto o servicio se incrementa de acuerdo al número de otros usuarios haciendo uso de ese bien. Las plataformas de internet, por ejemplo, adquieren más valor y se benefician en la medida en que más personas hacen uso de sus servicios, lo que a su vez funciona como un atractivo para nuevos usuarios.

Las plataformas facilitan actividades de la vida social: conectan consumidores con anunciantes; usuarios con prestadores de servicios; usuarios entre sí; a candidatos con votantes. O dicho en otros términos, “convierten las actividades de las personas en fenómenos formales, gestionables y manipulables, lo que permite a las plataformas dirigir la socialidad de las rutinas cotidianas de los usuarios” (Van Dijck, 2016: 30). Las plataformas son escalables y pueden seguir su camino de crecimiento en la medida en que incorporan a más personas, y en eso se benefician del efecto de red. Cuanto mayor es la red, más atractiva, lo que les permite consolidar su liderazgo con mayor facilidad elevando las barreras de entrada o permanencia de otros actores. No siempre los efectos de red son positivos: esto potencia las posibilidades de los actores ya establecidos y fija una lógica en la que ‘el ganador se lleva todo’ (McChesney, 2013).

Como hemos señalado, las plataformas tienen una actuación intensiva en materia de datos. Todo lo que las plataformas hacen en el ecosistema digital está basado en la recolección masiva de datos, con lo que consiguen una mejor lectura de la demanda de los clientes, mejor producción de sus mercados y reducción del riesgo. Esto les permite un funcionamiento en base a la entrega de productos micro-targetizados.

En el mercado digital se replican también las viejas tendencias a la concentración y la centralización. Las empresas que consiguen cierto poderío muy probablemente adquieran proyectos emergentes o consolidados y las incorporen a su negocio: Facebook percibió tempranamente el potencial de WhatsApp y lo adquirió en 2014 por una cifra que a muchos analistas pareció exorbitante en su momento. A su vez, las plataformas dominantes cuentan con una base tecnológica muy robusta que les permite procesar la gran cantidad de información y aprovechar los datos reunidos, entre otras cosas, para consolidar su dominio ya sea comprando empresas o fortaleciendo la cadena vertical que favorece a los propios servicios (Arthur, 2015; Zuazo, 2015 y 2018). La inversión necesaria para acceder a las tecnologías que permiten la captura, almacenamiento y procesamiento de grandes volúmenes de datos, las vuelven privativas para empresas emergentes de menor porte, por lo que en este punto se abre también una nueva asimetría en favor de los actores consolidados.

La diversificación de actividades no es una novedad de la era digital. La diferencia con las plataformas es que una vez que todos los servicios que ofrecen son informacionales, desde el momento en que tienen un volumen de usuarios que conocen con detalle, su capacidad de anticipar demandas es mayor que la de cualquier empresa. Partiendo de un

servicio que ya dominan, se extienden a otros servicios con mayores posibilidades de una expansión exitosa. Las plataformas a su vez ingresaron de manera creciente en servicios de información y cultura: Amazon creó Prime Video; Facebook intentó con Watch incluso con contenido propio; Google hizo lo propio con YouTube Premium.

Con todo, es claro que esta caracterización aleja a las plataformas de cualquier definición que busque identificarlas con intermediarios neutros. Esto sucede no solo porque la tecnología en si no es neutra (Feenberg, 2009), sino porque las plataformas intermedian de forma muy activa. Son sistemas tecnológicos con reglas propias expresados habitualmente en sus términos de uso, políticas de privacidad; escritos generalmente con arreglo a las regulaciones vigentes en los lugares donde se encuentran sus casas matrices, y que son además inestables pudiendo cambiar incluso sin que los usuarios sean notificados (Van Dijck, 2016). Además, desarrollan sistemas de recompensa a ciertos contenidos por lo que modelan las formas en que los usuarios se expresan y publican los mensajes. Cada vez de forma más activa y nítida asumen roles editoriales. Se convierten en los *gate-keepers* de los flujos de información, interacción y transacciones en las redes, controlan la puerta de entrada y direccionan el camino hacia la información y los consumos (Gillespie, 2018).

Resulta un caso emblemático que ilustra con claridad el poder que han ganado las plataformas, la discusión pública que mantuviera el CEO de Axel Springer, una de las más grandes editoriales alemanas que edita el Bild, uno de los diarios más leídos de Europa, y Eric Schmidt, por entonces CEO de Google. En medio de la discusión para obligar al buscador a negociar con los editores una contraprestación por el uso de sus contenidos, Google retiró de su servicio News a unos 200 editores y medios alemanes, que al poco tiempo vieron desplomarse hasta en un 80% el número de visitas a sus sitios. En una carta abierta dirigida a Schmidt, Mathias Döpfner, CEO de Axel Springer, acusa a la empresa de hacer abuso de su posición dominante, ejercitar prácticas extorsivas, discriminatorias, anticompetitivas y explica por qué los editores de medios tradicionales temen a Google. Döpfner se pregunta si la competencia puede seguir funcionando cuando los datos están concentrados de forma masiva en manos de un solo grupo, y finaliza: “¿Existe alguna oportunidad de tener una infraestructura digital europea autónoma, o no? (...) El autosometimiento voluntario no puede ser la última palabra” (Döpfner, 2014). El caso del gigante europeo vencido por uno de los servicios de Google, nos lleva a pensar la situación tanto más frágil de los medios tradicionales

de América Latina u otros mercados periféricos y sus capacidades limitadas para librar disputas hegemónicas y discutir condiciones de relacionamiento más equitativas con estas plataformas.

En su artículo *Socialismo Digital*, Morozov plantea una preocupación similar también desde el contexto europeo. Para el autor “para lograr innovaciones institucionales avanzadas, es necesario que podamos determinar la dirección en que habrá de desarrollarse nuestra infraestructura digital; y lamentablemente esa infraestructura se encuentra hasta hoy en gran medida en manos privadas” (2019).

La pregunta que se hace Döpfner contiene una noción clave que debemos introducir en este argumento: la infraestructura de distribución. Muy pocas de las plataformas más poderosas están concentrando los distintos eslabones que componen la infraestructura de la economía digital, en cada una de las capas en que se organizan los recursos de la Red.

El extenso entramado de agentes e intermediarios digitales que conforman la cadena de empresas que permiten la distribución de televisión en internet, junto a todas sus funcionalidades visibles o no a los usuarios, son casi en su totalidad empresas privadas estadounidenses (Braun, 2014; Intricately, 2018). Gigantes digitales como Google, Amazon, Facebook, Apple y Netflix son la parte más reconocible para los usuarios finales en este entramado. Estas firmas a su vez participan de distintas instancias de la cadena de valor. Actividades frecuentes como alianzas, fusiones o adquisiciones les han permitido participar en distintos segmentos de la cadena de valor y por lo tanto obtener mayor poder de mercado, no solo en la producción de contenidos, sino también en infraestructura de distribución, desarrollo de software, sistemas operativos y dispositivos (Iosifidis, 2011: 174-80).

Califano y Zukerfeld muestran que la creación de redes privadas de internet favorece la circulación de contenidos de aquellos actores con mayores capacidades económicas para realizar inversiones intensivas de capital. Mientras los gigantes de internet como Netflix o YouTube pueden acudir al despliegue de sus propias redes de distribución de contenidos (CDN, content delivery networks) para acercar copias de sus contenidos a los usuarios finales, reducir la latencia y mejorar la experiencia de visionado, “hay otro tipo de paquetes que en la totalidad del proceso de transmisión resultan perjudicados: los que son inyectados en la red por productores de menor porte económico”, entre los que se cuentan pequeñas empresas, usuarios e incluso los actores estatales (2019: 20).

La posesión de una infraestructura de distribución propia es clave desde un punto de vista de control del envío y consumo y especialmente la captura del subproducto esencial de todo el proceso, los datos. Como señala Neira, las grandes plataformas de distribución de televisión en internet a nivel global han llegado a la misma conclusión: “*content is king... but distribution is King Kong*. Tener línea directa con el consumidor se ha vuelto tan valioso que han decidido eliminar a los intermediarios a través de los cuales, tradicionalmente, gestionaban la distribución de series y películas. Estas nuevas iniciativas quieren relacionarse con nosotros de forma directa porque eso les permite obtener nuestros datos de consumo. Lo que sucede en la plataforma se queda en la plataforma” (2020: 72).

Resulta claro que la responsabilidad de transmisión, intercambio y entrega del tráfico de contenido digital recae de forma creciente en una serie de jugadores privados comerciales, quienes crean las soluciones tecnológicas, dan forma a los mercados y a los modelos de negocio que favorecen prioridades comerciales (Srnicek, 2018). Estas plataformas se han convertido en custodios de internet (Gillespie, 2019) con fuerte posición para definir lo que circula, lo que no, y en qué condiciones. En este punto existe una colisión entre las formas de funcionamiento mercantil de las plataformas y los valores que forman parte de la identidad de los medios públicos, entre ellos: el acceso universal, la inclusión, la libertad de expresión y el ejercicio democrático de la comunicación. Ante este panorama resulta relevante conocer las relaciones asimétricas aunque tal como está conformado el mercado actual, inevitables, por las necesidades de distribución de contenidos audiovisuales de los actores periféricos, y los agentes industriales locales y globales que dominan este mercado. Se plantea que este hecho introduce dilemas para el sector periférico de la comunicación y los medios públicos en particular, ya que la distribución de contenidos “libres y gratuitos” a través de grandes plataformas, como de plataformas propias pero creadas en base a soluciones tecnológicas de grandes empresas privadas, imprime al proceso condicionamientos propios de la lógica mercantil (Castells, 2009), lo que frecuentemente entra en tensión con algunos de los valores originales del servicio público audiovisual.

En efecto, en internet los medios de comunicación pierden el control de sus redes de transmisión a manos de estos gigantes digitales, un hecho disruptivo para empresas públicas, privadas o del “tercer sector”. Sin embargo, para el sector periférico de la comunicación la dependencia de plataformas o servicios globales para satisfacer sus

necesidades de distribución, entra en tensión con algunos de los valores y principios en torno a los cuales funcionan muchos de esos proyectos. Michalis señala para el caso de los medios públicos, que un número creciente de ellos “no poseen ni controlan todos o los aspectos clave de la infraestructura de distribución” (2018: 195), lo que implica no solo una mayor dependencia de jugadores privados corporativos, sino además el control privado sobre recursos y contenidos públicos.

El poder de estas plataformas puede encontrarse no sólo en su cada vez más documentado poderío económico distorsivo, que, como hemos dicho, hace inviable la introducción de competidores (CMA, 2020; Becerra, 2020), sino que además genera interrogantes sobre el ejercicio pleno de la democracia. Este último punto es una preocupación central para Murdock (2017) quien, pensando en la posición subalterna de los medios públicos europeos frente a los gigantes globales de internet, aboga por la creación de motores de búsqueda de servicio público y algoritmos de servicio público, por fuera de la lógica bajo la que funcionan las prestaciones de las grandes plataformas. En un sentido similar, Van den Bulck y Moe afirman que es necesario desarrollar algoritmos de “servicio público” que compatibilicen la hiper-personalización de los servicios con la posibilidad de que los usuarios se expongan a otros puntos de vista e intereses distintos de los propios (2017: 890). La creación de “filtros burbuja” (Pariser, 2017) una de las expresiones más acabadas del funcionamiento algorítmico de las plataformas, no solo permite experiencias personalizadas, sino que además consigue mantenernos parcialmente distanciados de los otros, de lo diverso, privándonos de un hecho clave en la vida democrática: el debate respetuoso e informado sobre las cuestiones de preocupación común. ¿Deberían los medios públicos en internet reproducir por default lógicas de funcionamiento como esta? ¿No se trata acaso de una forma de funcionamiento contraria a una comunicación del encuentro y el diálogo, más horizontal y democrática? ¿Es viable, realista, deseable la creación de plataformas y algoritmos alternativos, comunitarios, populares, cooperativos o públicos que respondan a otras lógicas, a otras formas de interactuar y distribuir contenidos? La radio pública sueca (SR) experimenta desde mediados de 2020 con un sistema de clasificación automática de contenidos que considera criterios vinculados a su misión de servicio público (Beckett, 2020).

Zuazo retoma los aportes de Mazzucato en su libro *El Estado Emprendedor*, y recuerda que la financiación estatal ha estado detrás de muchas de las innovaciones tecnológicas

más disruptivas, desde el propio internet hasta el GPS o la pantalla táctil. La evidencia histórica, afirma Zuazo, demuestra que “el Estado no solo puede corregir las fallas de la economía, sino que además también puede crear nuevos mercados e innovar, en áreas como la ciencia y la tecnología” (2018: 27).

Sin embargo, en otras ocasiones los gobiernos también pueden contribuir en la reproducción del modelo de concentración y son responsables por la desigualdad. Como explica Morozov “el sector público no puede pensar por fuera de la caja de herramientas neoliberal de las corporaciones, los mercados y las redes. Pero tampoco puede abandonar su función. Entonces simplemente recluta al sector privado para llevar adelante sus funciones” (Morozov, 2016). Volveremos sobre este punto más adelante.

El ingreso de las fuerzas públicas a un entorno ampliamente dominado por fuerzas concentradas del mercado global, requiere al menos, como proponen Cammaerts y Mansell “desmontar el sentido común prevalente según el cual el dominio de estas plataformas y los daños a ellas vinculados son resultados inevitables de los efectos de red asociados a la dinámica del mercado digital” (2020: 142). Para los autores desafiando el sentido común reinante sobre las plataformas digitales, es probable que puedan generarse visiones alternativas para el diseño y uso de las tecnologías digitales que trabajen para y en acuerdo a los valores públicos democráticos. Se trata, dirá Evgeny Morozov (2016), de poner en crisis nuestras creencias sobre internet, devolverle su componente social, pensar que las plataformas dadas no son las definitivas ni marcan el fin de la historia, que pueden y deben ser perturbadas.

Como advierte también Zallo “los señores de las redes”, como llama el autor a las grandes plataformas y empresas de tecnología de internet, protagonizan una “nueva e intensa concentración comunicativa y cultural mucho más global que la de las industrias culturales transnacionales o nacionales, con muy pocos actores cuando no monopolios a escala planetaria en todos y cada uno de los campos de las redes, plataformas, repositorios o servicios” (2016: 263). Ante esto el autor retoma y comparte la idea de Benkler para quien “lo comunal” debe ser llevado a una infraestructura básica común junto a las infraestructuras propietarias. Sin embargo Zallo advierte que la “infraestructura comunal” requiere de apoyos públicos e inversiones privadas en todos los puntos de la red, y junto a esto introduce la pregunta sobre la capacidad de un proyecto de estas características para renovarse tecnológicamente al ritmo de las

infraestructuras propietarias, lo que de no ocurrir supone el riesgo de convertirse en una “infraestructura para pobres”. El autor ve en cambio más potable la intervención de actores diversos más allá de las grandes plataformas, en los extremos y nodos de la Red.

2.5 Sobre la convergencia periférica

A la luz del sistema predatorio, excluyente y consolidado a nivel global que he descrito hasta aquí, entiendo productivo pensar la introducción de los actores públicos a internet, en términos de lo que nuestro equipo de investigación de la Universidad Nacional de Córdoba llama “convergencia periférica”. En el mismo sentido en que Becerra se refiere a “asimetrías de la convergencia” para dar cuenta de posiciones de partida desiguales entre actores de distinta envergadura (Becerra, 2016a), postulamos esta noción para dar cuenta de las particularidades de un proceso que involucra a una multiplicidad de actores con características muy distintas entre sí, que disputan un juego que tiene lugar sobre un terreno desnivelado.

La convergencia, como cualquier proceso de introducción de innovaciones, define centros y periferias. En el sector infocomunicacional los procesos convergentes –sean estos regulatorios, tecnológicos, de actores o de servicios– en general tienen lugar sobre la base de asimetrías preexistentes, lo cual implica –de no mediar intervenciones estatales– sólo la supervivencia de algunos agentes económicos, en un mercado que naturalmente tiende a la concentración y la exclusión. (Monje, et al., 2017: 200)

La introducción de innovaciones es antes que un asunto tecnológico, una decisión política y por lo tanto pensar la convergencia digital desde la periferia del sistema mediático es también una tarea profundamente política. Los sectores de la comunicación que han buscado abrirse paso en el contexto de un ecosistema de medios concentrado requieren de políticas activas para promover su supervivencia en tiempos de convergencia. Pero estas políticas en ningún caso deberían pensarse como una estrategia de reducción de daños. Tampoco como acciones ex post que buscan subsanar asimetrías preexistentes o construcciones premeditadas que proyectan fortalecer en el mediano plazo las posiciones significativas de mercado de algunos pocos actores por sobre unas mayorías cada vez más segregadas (Monje y Rivero, 2018a).

Daniela Monje precisa que la noción de convergencia periférica permite aludir “a los modos de tramitar la convergencia como proceso multidimensional desde una posición

asimétrica de poder. Esto incluye tanto instancias de desarrollo y apropiación de tecnologías por parte de actores infocomunicacionales subalternizados como su incidencia en el diseño de políticas públicas, sus proyectos, agendas, trabajos, y los modos de relacionamiento y construcción colectiva que se dan para sí en la disputa por la hegemonía” (2020, s/p).

La noción de convergencia periférica emerge en el contexto de las políticas de comunicación del gobierno macrista (2016-2019) que favorecieron una mayor concentración en el sector infocomunicacional al tiempo que desatendieron a los actores del sector no lucrativo. Un momento en que el “pretexto de la convergencia” (Bizberge y Califano, 2016) fue la narrativa clave que utilizó el gobierno junto a la ablación de los núcleos fundamentales de las leyes de Servicios de Comunicación Audiovisual y de telecomunicaciones, Argentina Digital. En la misma línea, Bizberge se refiere al “discurso de la convergencia”, como un mecanismo para desalojar al interés público como preocupación central de las políticas. Esto es evidente “en el desplazamiento de valores asociados al bienestar social hacia criterios económicos y tecnológicos que, como consecuencia, generan una tendencia a la cuantificación y supuesta despolitización del proceso de elaboración e implementación de políticas públicas” (2017: 32).

Frente a las actuaciones del gobierno central en materia de políticas de comunicación, resultaba una tarea de interés académico, y necesaria y urgente en términos políticos pensar la convergencia periférica de los actores no lucrativos. Dentro de lo que la legislación argentina encuadra como sector sin fines de lucro, entendíamos que los actores cooperativos ostentaban una mayor fortaleza, aunque frágil de sostenerse las políticas de marginalización en el mediano plazo, en relación a los demás actores comunitarios, universitarios, sindicales e indígenas. En este marco, junto a Daniela Monje, editamos el libro “Televisión Cooperativa y Comunitaria: diagnóstico, análisis y estrategias para el sector no lucrativo en el contexto convergente” (2018), punto culminante de un trabajo interdisciplinario entre comunicadores, ingenieros, abogados y economistas de cinco universidades argentinas. El texto fue planteado como un aporte al fortalecimiento del sector audiovisual periférico, abreva en un profundo diagnóstico de situación, que ofrece un mapa sobre sus recursos, dificultades, estrategias, realidades diversas y perspectivas para su desarrollo. La apuesta política de ese trabajo colectivo tenía que ver con quebrar la afasia de los actores no lucrativos en relación a la

convergencia digital y hacer lugar a su palabra en primera persona, —para lo cual se incluyó la realización de 30 entrevistas en profundidad a directores, coordinadores o responsables de canales de televisión de todo el país—, pero también recuperar su condición subalterna para poder pensarlos desde allí y reconocer sus propuestas, horizontes de trabajo comunitario, límites, escenarios y formas en las que disputan su supervivencia en un ecosistema de medios en mutación.

Trabajos colectivos e individuales posteriores (Rivero, 2019; Monje y Rivero, 2019a) permitieron reconocer la utilidad de la noción para reflexionar no solo sobre los actores periféricos audiovisuales, sino también sobre aquellos del sector periférico de las telecomunicaciones y la televisión por suscripción. En este punto, Argentina representaba un caso singular porque, en las márgenes del mercado concentrado de las telecomunicaciones y la TV paga, se conformó un sector periférico integrado por cientos de cooperativas y PyMEs, la mayor parte de las cuales prestan servicios en localidades de baja densidad poblacional y escaso atractivo comercial para las empresas tradicionales. En general estos actores manejan volúmenes de capital acotados y concentran porciones marginales del mercado y de los ingresos a nivel nacional. Aunque operan en condiciones de profunda asimetría en relación a los grandes *players*, han logrado generar un fuerte arraigo territorial, y muchas de estas organizaciones son actores relevantes a nivel local. Sin embargo, la asimetría existente entre los grandes actores y los del sector periférico no permite hablar de una situación de competencia efectiva.

El análisis de procesos infocomunicacionales desde la categoría convergencia periférica entiende que el estudio de los actores centrales, aquellos que ostentan grandes volúmenes de capital y mayor desarrollo en el mercado, y se vinculan a procesos de concentración, es central y excluyente para pensar la introducción de innovaciones. Sin embargo, este núcleo problemático es insuficiente para reflexionar sobre las periferias del sistema:

Es decir, sobre las zonas subalternizadas tanto por el mercado como por las políticas públicas. Hacer parte a los que no tienen parte, como señala Rancière en “El desacuerdo”, implica necesariamente recuperar el sentido político de la desigualdad y de la exclusión no sólo para describirlas sino para ponerlas en crisis. Las políticas sobre Convergencia Digital no toman como punto de partida estos lugares. Sus ejes por el contrario, pivotan desde centros consolidados y cada vez más fortalecidos, mientras las periferias del sistema infocomunicacional son segregadas a una zona de mayor vulnerabilidad.

La actual lógica de desarrollo tecnocrático impide leer los problemas de transformación tecnológica desde perspectivas socioculturales complejas, y haciendo foco en los ciudadanos, los usuarios o consumidores, los públicos o audiencias. Las preguntas que no se hacen sin embargo permanecen en el aire: ¿Cambio tecnológico para qué? ¿Para quiénes? ¿Con quiénes? ¿Para qué sociedad? (Monje y Rivero, 2019).

Si bien originalmente el concepto convergencia periférica se recorta sobre los actores de la Economía Social y Solidaria (ESS), refiriendo a un muy heterogéneo grupo de actores que se movilizan en torno a una serie de demandas ciudadanas y satisfacen su razón de ser en otras funciones distintas a la obtención de lucro, también se reconocía tempranamente que “el sistema predatorio que se consolida a nivel global adquiere sin embargo características nacionales específicas y produce actores periféricos diversos” (Monje et al., 2017: 200). Los dos medios públicos estatales analizados en esta tesis son los más desigualmente ubicados en los sistemas televisivos que integran. No porque se trate de actores periféricos equiparables a las televisoras alternativas, comunitarias o cooperativas, sino porque son parias del centro, son los actores más periféricos del centro sistema televisivo. De esta forma el concepto de convergencia periférica:

Funciona como clave de bóveda para interpelar procesos muy diversos que van desde las transformaciones en los proyectos audiovisuales cooperativos y comunitarios, la integración de proyectos de telecomunicaciones entre PyMEs y sector cooperativo, la creación de redes comunitarias de conectividad a Internet o **la reinención de medios públicos en sistemas multi-plataformas**⁷.

Esta enumeración puede parecer excéntrica y en algún sentido lo es, de eso se trata: de leer lo que está por fuera del centro del ecosistema de medios y de los procesos de concentración. Porque justamente en esos bordes, en esos círculos excéntricos hay algo que disputa, reúne, abre caminos colectivos y que aún desde diferentes inscripciones territoriales, modelos de negocios, agendas socioculturales y proyectos políticos, está buscando hacer otra comunicación (Monje, 2020).

Propongo por lo tanto en esta tesis situar mi tema de investigación en el marco de las discusiones reseñadas sobre convergencia periférica (Monje et al., 2017; Monje, Rivero y Zanotti, 2018). Al igual que el concepto de convergencia al que me he referido antes, la noción de convergencia periférica no solo involucra varias dimensiones y posibles abordajes (tecnológico, socio-cultural, económico, regulatorio) sino que además se

⁷ Énfasis agregado por el autor

presta para pensar más ampliamente fenómenos referidos a la forma en que tienen lugar los procesos de convergencia desde posiciones subalternas o periféricas a distintos niveles. En este sentido los medios públicos estatales⁸ de América Latina llevan adelante procesos de convergencia entre sus servicios tradicionales de radiodifusión e internet en condiciones particulares, definida por una doble subalternización. La que los encuentra geográficamente ubicados en una región del mundo empobrecida y con profundas asimetrías y desigualdades preexistentes, apartada de los grandes centros que conducen los procesos de innovación y desarrollo de infraestructuras, tecnologías y servicios para internet, por un lado. Y una segunda marginación referida al lugar frecuentemente periférico y de escasa relevancia social que ocupan en sus propios sistemas de medios nacionales. Pensamos de esta forma a los medios del Estado como actores marginales o en vías de marginalización dentro de sus sistemas mediáticos, que desde una posición de asimetría de poder, libran, cuando así lo deciden, disputas hegemónicas en su intento de realizar un ingreso expansivo a internet, un espacio ampliamente dominado por las fuerzas del mercado global. Volveremos sobre este punto más adelante.

El análisis del tema de estudio en torno al eje conceptual centro-periferia, supone realizar algunas aclaraciones que conducen necesariamente a dialogar en distanciamiento o proximidad con algunos de los postulados de los teóricos “de la dependencia” (Dorfman y Mattelart, 1971; dos Santos, 1978). Aquella corriente de pensamiento cuestionó la tesis de los investigadores de la *mass communication research* que explicaba el atraso de los países más pobres en la existencia de obstáculos internos. Contra esta tesis de los obstáculos internos enfatizaron aquellos que imponían las relaciones económicas internacionales y las diferencias estructurales entre países centrales y periféricos. De esta forma, explica Muraro (1987) el “atraso” dejaba de ser una categoría neutral destinada a describir la situación de economías que se encontrarían en un estadio anterior al desarrollo, para dar cuenta de una forma de organización de las actividades productivas basada en lazos de subordinación con respecto a los países centrales, en que la pobreza de “los atrasados” se debía en gran medida a la permanente

⁸ En este trabajo utilizamos el término “medios públicos estatales”, pero no así las nociones de “medios públicos” o de “servicio público”. Esto, dado que coincidimos con Becerra (2013) quien analiza que América Latina es “una región en la que los medios de gestión estatal —salvo excepciones— no tuvieron ni misiones ni funciones de Servicio Público” (Becerra, 2013). De un modo más general, este autor señala que “la lógica comercial ha guiado casi en soledad el funcionamiento del sistema mediático” en esta parte del mundo, a lo que se suma la “ausencia de medios públicos no gubernamentales con audiencia real” (2013: 37).

transferencia de riqueza en favor de los países centrales. Muraro rechaza, y compartimos, este postulado del “bombeo de riqueza” desde los países periféricos a los centrales como explicación del subdesarrollo.

Junto a las asimetrías políticas y económicas entre centro y periferia, los teóricos de la dependencia incorporaron los procesos culturales como factor clave en la “estabilización del sistema imperial” (1987: 83). En este punto, Muraro concede que los medios monopolizados y el estrechamiento del margen de acción de productores locales en los países dependientes, son factores que contribuyen más a la conservación del statu quo internacional que a promover un desarrollo económico más equilibrado. Sin embargo cuestiona el determinismo económico de la corriente dependentista que a nivel comunicacional implicó la aceptación de un modelo basado en la teoría de la manipulación. La contracara de la dominación económica en términos culturales es la idea de que los países que detentan el poder económico se convierten en los que controlan los medios y los mensajes que circulan a nivel global, convirtiendo su dominio económico en dominación cultural. Aunque la noción de imperialismo cultural es estática y determinista y ha sido ampliamente cuestionada en las últimas décadas, aquél debate colocó en el centro de la escena a las grandes corporaciones globales de las industrias culturales, y los rastros de esas empresas como ejecutoras de un *soft-power* por parte de los países centrales, en particular Estados Unidos, hacia el resto de los mercados, siguen presentes (Martel, 2014).

Una discusión vinculada a la anterior es la que recorre el eje global-local, que en los aportes de la Teoría de la Dependencia se agotaba en el imperialismo cultural por parte de los países detentores del poder económico. En este punto García Canclini (1999) rechaza el reduccionismo que supone la oposición global-local y propone en cambio pensar la globalización como el horizonte imaginado por actores públicos y privados de los países dependientes como ventana de oportunidad para reinsertar sus productos en mercados más amplios (1999: 66, 67). Para este autor

Más que enfrentar identidades esencializadas a la globalización, se trata de indagar si es posible instituir sujetos en estructuras sociales ampliadas. Es cierto que la mayor parte de la producción y del consumo actual son organizados en escenarios que no controlamos, y a menudo ni siquiera entendemos, pero la globalización también abre nuevas interconexiones entre culturas y circuitos que potencian las iniciativas sociales (García Canclini, 1999: 66)

Para el autor la desigualdad en la producción, distribución y acceso a los bienes culturales no se explica como simple imperialismo, “sino por la combinación de procesos expansivos, ejercicios de dominación y discriminación, inercias nacionalistas y políticas culturales incapaces de actuar en la nueva lógica de los intercambios (Canclini 2010 en De Moraes, 2011: 41).

Por su parte, Straubhaar (1991) da cuenta de los cuestionamientos al imperialismo cultural como forma de explicar los flujos asimétricos entre los grandes centros productores de contenidos y los países dependientes, y recupera la idea de “interdependencia asimétrica” (*asymmetrical interdependence*) como una forma más compleja de encuadrar las relaciones centro-periferia, por un lado, y revaloriza el rol de las audiencias como agentes que buscan “proximidad cultural” en los bienes y servicios culturales que consumen.

Luego de un amplio trabajo de campo sobre las industrias culturales en 30 países de los cinco continentes, Frédéric Martel (2014) concluye que la industria cultural estadounidense domina los flujos de información y cultura en buena parte del mundo, pero advierte sobre una nueva cartografía de los intercambios culturales marcada por la emergencia de flujos en distintas direcciones. El autor observa intercambios culturales entre países y regiones de distintas partes del mundo entre sí y hacia Estados Unidos.

Este escenario de flujos en distintas direcciones se acentúa gracias a la emergencia de internet como espacio de distribución de contenidos culturales digitalizados. Aunque Martel enfatiza el rol de Estados Unidos como polo de referencia que se dirige al mundo entero, al mismo tiempo entiende que la diversidad es la ideología de la globalización, por lo que “la globalización y la revolución digital están significando un reajuste inevitable en los equilibrios internacionales, incrementando la circulación de la información y haciendo posible a la vez el reforzamiento de las culturales nacionales y la globalización del *mainstream*” (2014: 443). En este punto coincide con Waisbord (2007) quien junto con describir la crisis de los medios en un contexto de globalización, marca la persistente influencia de lo local. No obstante, debe marcarse que aquello que se “globaliza” en el análisis de Martel, son precisamente los productos culturales considerados *mainstream*, es decir los que son irradiados desde los principales centros de producción industrial en cada mercado.

Este escenario no significa en absoluto un paliativo para las industrias culturales nacionales y su relación profundamente asimétrica con empresas globales. Como señala

McChesney (2002) pensando en las grandes empresas globales de comunicación “cuando las audiencias parecen preferir artículos locales, las corporaciones globales de medios, en vez de desesperar, globalizan su producción”. Esta misma lógica es implementada por las actuales plataformas globales de servicios audiovisuales que, como parte de su estrategia de expansión buscan generar productos originales “locales”.

Se trata en general de productos con relatos locales en español o portugués, desarrolladas en ciudades de la región, con actores, narrativas y equipos de profesionales locales, pero bajo modalidades de producción diseñadas desde los EE.UU., lo que subraya la estrategia definida como “proximidad cultural fabricada” (*manufactured cultural proximity*) (Piñón, 2014). Una de las principales características de estos productos televisivos estadounidenses, es que mayormente son producidos por casas de producción independientes locales en Latinoamérica, que tienen la doble función de llegar a las audiencias domésticas de los mercados en donde se producen y, por otro lado, regresar a su distribución en los EE.UU. para satisfacer la demanda del mercado latino de ese país, donde se encuentran en general radicadas las empresas que por otra parte detentan los derechos de distribución.

En concreto, no se trata tanto del temor a la recreación de un imperialismo cultural de plataformas de internet, sino más bien de la emergencia de una monocultura donde las historias y culturas locales no estén en condiciones de competir. Aunque empresas como Netflix hacen acuerdos de co-producción con empresas productoras de distintos países del mundo, América Latina incluida, los contenidos se desarrollan en los términos de estilo y contenido definidos por Netflix desde Estados Unidos y sus necesidades de distribución y aceptación global (Shattuc, 2020: 162).

La posición periférica condiciona los términos del intercambio en plataformas y productoras locales, pero incluso entre estados nacionales y plataformas globales que, so pretexto de realizar alguna inversión en producción audiovisual junto a productoras locales, reclaman una amplia gama de beneficios impositivos, reducción de tasas de exportación y flexibilización de los contratos de trabajo (INCAA, 2019). Estas empresas ostentan un poder disruptivo que pone en crisis las capacidades de los estados⁹ nacionales para diseñar, imponer y controlar las condiciones de su funcionamiento en cada territorio (Owen, 2015).

⁹ Desde luego, esta “crisis de los estados” se verifica de formas y con intensidades muy distintas entre los países centrales, bloques regionales como la Unión Europea, o los países periféricos del Sur global.

Esto debe leerse a la par del dominio casi absoluto de empresas estadounidenses en el complejo industrial que aporta distintos recursos tecnológicos para hacer posible la distribución de contenidos culturales en internet (Piñón y Rivero, 2020). Sobre esto volveremos en el siguiente punto, por ahora alcanza con decir que sigue vigente el análisis que realiza Muraro (1987) para la naciente industria electrónica:

Las posibilidades de los países periféricos de participar activamente en la producción y control de esas nuevas redes internacionales de comunicación son mínimas. Ello no solo requiere de ingentes recursos, sino también personal sumamente especializado. Se trata de acceder a una tecnología cuya complejidad y sofisticación crece a un ritmo exponencial y que, por otra parte, las empresas y gobiernos de los países centrales están muy poco dispuestos a compartir (...) Los grandes consorcios de la información, en la medida de lo posible, están interesados en los países del Tercer Mundo solo en calidad de compradores o “abonados” a sus redes de transmisión (Muraro, 1987).

Como señala el mismo autor, la asimetría persistente entre países productores y receptores de tecnología se explica también en las limitadas inversiones realizadas por los gobiernos o el sector privado de los países subdesarrollados en investigación y desarrollo tecnológico.

Cuando analizamos las corporaciones detrás de las principales plataformas VoD (video on demand)¹⁰ en la región, encontramos con cierta posición de relevancia las principales corporaciones televisivas latinoamericanas (Globo/Globo Play, Televisa/Blim) y las principales firmas de telecomunicaciones que operan en la región (Telefónica/Movistar+, Claro/Claro Video, Cablevisión/Flow), pero casi no hay empresas latinoamericanas del sector de alta tecnología digital e innovaciones. Este escenario desequilibrado es un subproducto no solo del estado desigual de innovación en el sector informático y computacional, sino el resultado del panorama regulatorio que gobierna estos sectores en toda la región (Piñón y Rivero, 2020).

Ante la consolidación de plataformas globales en el entorno de internet, las corporaciones mediáticas tradicionales han reaccionado con procesos de mayor concentración. Como señalaba Becerra ya en 2011 “la proliferación de alternativas al modelo de *broadcasting* (punto-masa) han sido respondidos con una profundización de la concentración de la estructura de medios y con la expansión de la oferta de los

¹⁰ El término video on demand (video a demanda) se refiere de forma genérica a una modalidad de acceso a los contenidos en que el usuario determina el momento y dispositivo de acceso. Se trata de una lógica de acceso distinta a la de la programación televisiva tradicional en que las pautas estaban centralizadas en decisiones del emisor.

principales grupos a través de diferentes redes” (2011:13). Más cerca en el tiempo, la compra de Disney de 21st Century Fox, es apenas un ejemplo de esta tendencia. A su vez, las estrategias de integración y formación de alianzas entre diferentes actores aparecen como vías para ganar visibilidad (y competitividad) en un mercado concentrado.

Algunas cadenas europeas públicas y privadas han unido fuerzas para crear plataformas para distribuir contenidos en internet de forma conjunta. En Francia, las tres cadenas más populares —France TV, M6 y TFI— han creado Salto, un servicio de streaming que combina programas de las tres emisoras. En Alemania, ProSiebenSat.1 creó Maxdome como su plataforma de VoD y ha invitado a otras cadenas públicas y privadas a sumarse al servicio. En Reino Unido las tres cadenas líderes —BBC, ITV y Channel 4— firmaron un acuerdo de cinco años para invertir 150 millones de dólares en Freeview, para proveer televisión en vivo y a demanda.

En otros momentos los acuerdos de este estilo eran prohibidos por la ley o frenados por las autoridades de defensa de la competencia. Tal fue el caso del proyecto conjunto de los canales chilenos de TV abierta Mega, Canal 13, Chilevisión y Televisión Nacional de Chile, que en 2013 iniciaron conversaciones para desarrollar una plataforma conjunta de televisión por internet, que fue objetada por la Fiscalía de la Competencia y finalmente las televisoras desistieron. De todos los canales convocados TVN era el que más obstáculos tenía si formaba parte de una plataforma que cobraba por el contenido que emitía de manera abierta. En la actualidad el claro dominio de empresas extranjeras como Netflix y Amazon evidencia la fragilidad de cualquier estrategia que plantee una disputa en solitario, y permite ver con más claridad la necesidad de acuerdos entre los actores locales de los sistemas mediáticos, para fortalecer su posición.

En Argentina, aunque los canales privados de momento no han proyectado plataformas conjuntas, se observa cierta consolidación de alianzas de distribución. Actores centrales del sistema mediático de la televisión abierta como Telefe (Viacom Inc.) o El Trece (Artear, Grupo Clarín), que compiten en el segmento de televisión abierta, distribuyen contenidos de ambas a través de la plataforma Flow de Cablevisión (Clarín). Desde el sector audiovisual de la Economía Social y Solidaria, se cuentan también algunas iniciativas, muchas de ellas frustradas y otras que, con mayor organización y fortaleza económica han logrado un desarrollo que merece atención. El caso de la plataforma

Sensa gestada por la Cooperativa de Provisión y Comercialización de Servicios Comunitarios de Radiodifusión (COLSECOR), es un ejemplo de que tal vez la vía asociativa sea la única alternativa. También se verifica la emergencia de casos como la plataforma de video a demanda cooperativa Means TV de los Estados Unidos (2019), una iniciativa que se define como “post-capitalista” y distribuye contenidos alternativos a los que difunden las plataformas consolidadas (Ottenhof, 2020).

En su influyente libro *Capitalismo de Plataformas*, Nick Srnicek discute que la alternativa a esta nueva etapa del Capitalismo sea el cooperativismo, y propone en cambio que es el Estado el que debiera asumir un rol central:

Se ha argumentado que podríamos combatir estas tendencias monopólicas mediante la construcción de plataformas cooperativas. Pero todos los problemas tradicionales de las cooperativas (como la necesidad de la autoexplotación bajo relaciones sociales capitalistas) se vuelven aún peores por la naturaleza monopólica de las plataformas, el dominio de los efectos de red y los enormes recursos detrás de estas empresas. Incluso si todo su software pasara a ser de fuente abierta, una plataforma como Facebook igual tendría el peso de sus ya existentes datos, efectos de red y recursos financieros como para combatir cualquier rival de características cooperativas.

El Estado, en cambio, tiene el poder para combatir plataformas. Demandas antimonopolio pueden quebrar a los monopolios, regulaciones locales pueden impedir o incluso prohibir las plataformas austeras¹¹ explotadoras, agencias gubernamentales pueden imponer nuevos controles de privacidad, y acciones coordinadas sobre la evasión fiscal pueden traer capital de vuelta a manos públicas.

En vez de solo regular las plataformas corporativas, se deberían realizar esfuerzos para crear plataformas públicas –plataformas propiedad del pueblo y controladas por él–. (Y más importante aún, independientes del aparato de vigilancia del Estado). Esto implicaría invertir los enormes recursos del Estado en la tecnología necesaria para apoyar estas plataformas y ofrecerlas como servicios públicos (Srnicek, 2018: 115-116).

La propuesta del autor, que compartimos, pareciera sobre el final buscar reunir en proyectos comunes a ambos actores, Estado y “tercer sector”: amarrar la fortaleza del Estado en su rol regulador y especialmente generador de tecnologías de la información, en alianza con actores como los cooperativos en la gestación plataformas que, como

¹¹ El autor identifica cinco tipos de plataformas, una de ellas las “austeras”: se trata de aquellas que, como Uber o Airbnb “intentan reducir a un mínimo los activos de los que son propietarias y obtener ganancias mediante la mayor reducción de costos posible (2018: 50)

afirma, pertenezcan al pueblo y estén controladas por él. Aun cuando el autor piense en estados con mayores capacidades regulatorias frente a las plataformas como Estados Unidos o algunos países capitalistas centrales de Europa, la propuesta no es del todo disonante en el contexto argentino donde, al menos desde 2009, el Estado ha asumido un rol protagónico en materia de emplazamiento de infraestructura de conectividad (Baladron, 2018b), generación de capacidades satelitales nacionales, impulso a la industria del software y del conocimiento, en incluso desarrollo de plataformas de video a demanda propias. Cabe en este punto preguntarse qué rol están en condiciones de asumir en esta trama las televisoras públicas estatales como agentes proveedores de contenidos, servicios y aplicaciones para internet, y qué condiciones de producción debieran darse para que ese rol pueda ser cumplido de modo satisfactorio, competitivo y con arreglo a sus funciones de servicio público.

Como se pregunta Srnicek “si la computación de la nube es una infraestructura básica del siglo XXI, ¿por qué un puñado de empresas debería obtener de allí ganancias extravagantes y concentrar el poder en sus manos? Tenemos que imaginar visiones alternativas del futuro si pensamos contraatacar” (2018: 126). Este ejercicio prospectivo que plantea el autor, requiere no obstante, un sustento en la realidad. La imaginación de escenarios futuros debe tener como punto de partida algo más que la idealización romántica de algún sector de la comunicación (sean actores públicos estatales o sin fines de lucro), sino un diagnóstico riguroso de un segmento de mercado que hoy nos devuelve un panorama incómodo y poco esperanzador para los proyectos públicos y alternativos.

2.6 Sobre el encuentro de la industria audiovisual con internet

La expansión de los servicios audiovisuales hacia internet ha generado transformaciones en su cadena de valor y distribución, como así también una mayor renovación y cambios en los esquemas de flujo en pos de la segmentación, que tiende a modificar los modelos de negocios establecidos (Arsenault y Castells, 2008; Zallo, 2011). Si bien la naturaleza distribuida de internet permite la participación de muchos actores en la producción de contenidos, los análisis empíricos permiten observar una continuidad en relación con las estrategias que tienden a la monopolización a través de la creación artificial de escasez, tal como sucede con las industrias de los medios y la comunicación

(Bolaño, 2013; Miguel de Bustos, 2000; Mansell, 1999). Desde esta perspectiva, la Economía Política de la Comunicación no sólo permite recuperar las discusiones en torno al poder y la lógica mercantil de las tecnologías de la comunicación (Mosco, 2008), sino también proponer la necesidad de un cambio de paradigma post neoliberal que reconozca la relevancia del rol del Estado y la regulación, tanto a nivel local como global, para contrarrestar el poder del mercado (Mansell, 2011; Winseck, 2016; Iosifidis, 2016).

Entre las particularidades que adquiere el audiovisual en internet se destaca el surgimiento de los servicios VoD OTT (por las siglas en inglés de *video on demand over-the-top*). La denominación genérica *over-the-top* se refiere a “la distribución de contenidos de audio, video y otros medios en la red abierta de Internet y por tanto fuera del control de los operadores de redes en la distribución de contenidos” (Prado, 2017: 127). Bajo esta definición quedan comprendidas prestaciones diversas como servicios de voz sobre internet (VoIP), plataformas de pago en línea, buscadores, servicios de e-mail, mensajería instantánea, redes sociales, agregadores de video y otros (BEREC, 2016: 6).

Según analiza Prado, el VoD OTT se popularizó primero como un lugar para los contenidos generados por los usuarios a través de plataformas como YouTube y, más tarde, tuvo lugar “un proceso de industrialización creciente que se manifiesta en la aparición de apuestas profesionales y empresarialmente organizadas” (2017: 132). En los últimos años, proveedores de contenido, operadores de televisión paga y de telecomunicaciones, fabricantes de dispositivos y otras empresas nativas de internet ingresaron a este segmento generando una fuerte expansión de la oferta (Grau, 2015; Páez Triviño, 2016). A los fines de este trabajo, sobre el genérico OTT, elegimos el más específico “televisión distribuida por internet” (*internet distributed television*) (Lotz, Lobato y Thomas, 2018). Los autores se refieren con este término a “portales” de internet que “distribuyen contenidos televisivos producidos de acuerdo con prácticas profesionales e industriales del mercado” (2018: 36). De esta manera se dejan fuera los espacios por los que circulan contenidos producidos por los usuarios, al tiempo que se rechaza la idea de “nuevos medios” (quizás válida para denominar las redes sociales digitales) al dar cuenta, desde una perspectiva continuista, que se trata apenas de una nueva modalidad de distribución de contenidos audiovisuales producidos con los criterios y estándares de la televisión industrial tradicional.

Entre las características de las plataformas de servicios audiovisuales, cabe destacar el consumo audiovisual ubicuo y desprogramado, potenciado por la oferta de contenido exclusivo y la capacidad de su interfaz para funcionar en multipantallas junto con sistemas de recomendación y personalización, basados en técnicas de *Big Data* y *data mining*¹² (Havens, 2014; Lotz, 2016; Siri, 2015).

Otro elemento fundamental en el modelo de negocio de estas plataformas es la calidad de su interfaz, tanto desde la perspectiva de su disponibilidad en cualquier dispositivo como por la personalización de su oferta, con sistemas de retroacción. Para ello los datos se convierten en un recurso esencial, ya que, como hemos señalado, pueden ubicar a su propietario en una posición dominante en el mercado a largo plazo con amplias ventajas competitivas (Bullich y Guignard, 2016).

Para estos autores, este factor ha permitido la consolidación e implantación de gigantes estadounidenses como YouTube o Netflix en el ámbito internacional, lo que genera una situación de competencia desigual entre los actores por el desequilibrio de medios humanos, tecnológicos y financieros, en especial para los países emergentes, por los altos costos de las aplicaciones y su mantenimiento técnico. En este punto se modifica también la gestión editorial audiovisual: las decisiones que antes recaían en un grupo de profesionales son resueltas, en parte, a través del procesamiento de datos sobre consumo y preferencias de los usuarios.

La instalación del propio término “plataformas” por parte de estos actores brinda información sobre cómo buscan ser identificados por parte de los distintos públicos a los que se dirigen (Gillespie, 2010; Napoli y Caplan, 2017). En relación con el encuadre normativo, estos autores coinciden en afirmar que “las plataformas” comparten muchas características con los medios “tradicionales” y que esta intención de diferenciarse tiene como fin, entre otros, operar por fuera de una serie de exigencias regulatorias que se han aplicado históricamente al sector audiovisual, a pesar de estar involucradas también en la producción, disseminación y consumo de noticias y productos culturales (Baladron, 2018a).

Si bien el mercado de servicios audiovisuales en internet presenta una diversificación de oferentes, se observa una concentración en el consumo en torno a unos pocos jugadores.

¹² Big Data se refiere a la tecnología que hace posible la captura, gestión y procesamiento de volúmenes de datos superiores a los que puede procesar el software de una computadora regular. El data mining extrae relaciones, patrones y recurrencias a partir del análisis de grandes volúmenes de datos.

En América Latina Netflix concentra cerca del 50% del mercado, seguido por actores como Claro Video (América Móvil), HBO Go¹³ y una “larga cola” de otros oferentes que obtienen cuotas de participación marginales y en general corresponden a plataformas temáticas, a desarrollos locales o que apuntan a nichos de audiencia específicos. No obstante, como hemos señalado, una mirada a algunos de los principales mercados de la región permite reconocer que actores de peso provenientes de los medios tradicionales, las telecomunicaciones o la televisión paga logran trasvasar su posición de dominio y adquirir cuotas significativas de mercado con sus plataformas de video a demanda. Es el caso de Globo Play (Globo, Brasil); Flow (Clarín, Argentina) y en menor medida Blim (Televisa, México).

Desde la aparición de YouTube en 2005, fue constante la proliferación de plataformas como soluciones tecnológicas para distribuir video en internet. El fenómeno se apalancó en las mejoras en la banda ancha domiciliaria y formó parte de una nueva “cultura de la red” (Calvi y Santini, 2011: 103) que trastoca el orden establecido planteando nuevos desafíos tanto a los *broadcasters*, como a las empresas de telecomunicaciones y organismos reguladores.

El modelo de televisión distribuida en internet requiere para su funcionamiento del uso intensivo de infraestructura de red, lo que en un primer momento generó tensiones con las empresas de telecomunicaciones. Los operadores tradicionales advirtieron que sus propios servicios eran crecientemente sustituidos por prestaciones OTT que además usufructuaban sus redes en condiciones asimétricas. Es decir, mientras los operadores de redes funcionan bajo licencias, concesiones y autorizaciones estatales que los obligan a cumplir las normas locales, las OTT lo hacen bajo un marco regulatorio aún impreciso y en desarrollo.

No obstante, por el momento, el volumen de mercado del VoD OTT no es comparable al de las telecomunicaciones ni a la TV paga. Según cifras de la UIT, en 2017 las empresas de telecomunicaciones generaron 1,3 trillones de euros a nivel global, mientras que las OTT, unos 402 millardos (miles de millones). Sin embargo, las OTT eran un mercado dinámico que exhibía cifras de crecimiento muy superiores a las industrias ya consolidadas: se estima que en el período 2012-2017 las OTT crecieron un 17,3% por año en promedio, mientras que las empresas de telecomunicaciones lo hicieron un 2,6% (Knoben, 2014). Por su parte, en los principales mercados de América

¹³ Según datos del informe Digital Essentials de la consultora Business Bureau para el 3Q2019

Latina y el Caribe se estimaba que en 2018 la TV paga facturó 21.099 mil millones de dólares, mientras que los VoD OTT habrían tenido ingresos por unos 1.345 millones el mismo año (OVUM, 2018)¹⁴. En algunos países la actividad ha sido alcanzada por impuestos locales generales o específicos como una de las vías elegidas para contener la transferencia de riqueza que estas empresas realizan desde los países periféricos hacia los países centrales, donde habitualmente se encuentran sus casas matrices. En los capítulos en que se aborda cada caso nacional incluimos un panorama sobre los servicios de video a demanda presentes en Argentina y Chile donde los caracterizamos desde sus aspectos regulatorios y de mercado.

Pese a las tensiones aún persistentes entre estos actores “nativos” de la economía digital y los jugadores tradicionales del sector de las telecomunicaciones y el audiovisual en relación a la demanda de una regulación que “nivele el terreno de juego”, se observa una tendencia hacia la integración. Las estrategias a las que recurren tienen distintos alcances y objetivos, y se realizan sobre algunos o todos los eslabones de la cadena de valor del audiovisual. En algunos casos los “nuevos entrantes” adquieren licencias de distribución de contenidos ya emitidos a empresas de televisión tradicional o bien se asocian a ellas para producir contenido original. En otros las empresas de TV paga incluyen plataformas como Netflix en sus ofertas comerciales y hasta realizan la facturación conjunta del servicio propio y el de la plataforma de VoD.

El desarrollo de internet como espacio de alojamiento, distribución e incluso producción de contenidos se basa parcialmente en su capacidad para contener y nutrirse de las industrias culturales tradicionales. Para Bustamante los cambios en la cultura o en la comunicación no suponen una revolución o ruptura brusca con la historia anterior. Lo que se está gestando, afirma, “es un nuevo sistema mundial de comunicación y cultura, pero creado de viejos y nuevos mimbres, de la complementariedad y canibalización entre viejos y nuevos medios, entre agentes nuevos y clásicos, entre hábitos culturales inveterados y nuevos usos sociales” (2011: 136). Como sintetiza Murolo en relación a las nuevas pantallas, los contenidos audiovisuales en internet “se parecen a algo conocido y a la vez no existieron nunca antes. Son a la vez novedad y reminiscencia” (Murolo, 2012).

En el entorno digital, particularmente en las formas de televisión basadas en internet, el flujo tradicional da paso al stock produciendo un efecto de desagregación (*unbundling*)

¹⁴ Son datos obtenidos de la serie estadística y reportes de la Consultora OVUM

donde los programas ya no forman parte de un continuo ordenado, sino que aparecen atomizados y desagregados en un catálogo siempre disponible, en todo momento y en todo dispositivo (López Villanueva, 2011).

Este hecho, posibilitado por la digitalización de las redes y la innovación en los dispositivos tecnológicos, tiene implicancias sobre las modalidades de oferta y consumo. Mientras la lógica tradicional de flujo promueve la circulación y rotación veloz de bienes que se reemplazan unos a otros, la lógica del stock habilita el acceso al archivo, con lo cual se aparta del inmediatismo que supone el flujo y habilita la contemplación y el revisitado de los contenidos. A su vez, el acceso al stock supone una forma de apropiación atemporal e individual, donde en diferentes tiempos cada quien se conecta a contenidos distintos.

La acumulación de contenidos conduce a una eventual sobreabundancia, que se explica en parte por los cambios en la estructura económica de las industrias culturales, a raíz de la digitalización. En su etapa previa a la digitalización y a internet, la puesta en circulación de la cultura en su forma material tenía asociados unos costos que en alguna medida limitaban su acceso y la convertían en un bien escaso. La digitalización permitió una vinculación diferente entre los usuarios y la cultura, ya no desde la escasez sino desde la abundancia.

Algunos autores vinculan la hiperabundancia de contenidos con la gratuidad (Vacas, 2013; Calvi y Santini, 2011) no solo por la lógica económica del abaratamiento por la mayor oferta, sino por la supuesta persistencia de una inercia a la gratuidad adquirida en su fase inicial, cuando internet era concebido como un espacio abierto, colaborativo y de libre circulación de la información. El ethos original “antisistema” que hace parte del mito original de internet, apenas alcanza a los contenidos audiovisuales, cuyo consumo “ilegítimo” fue rápidamente criminalizado, y luego dio paso a modelos de negocio que capturaron el video online para su comercialización.

El desarrollo de internet en los últimos 20 años muestra una creciente mercantilización; la emergencia de distintos modelos de negocio aún en vías de consolidación y, como hemos mencionado, la generación de riqueza a partir de la recolección, procesamiento y explotación de datos personales o de conducta de los usuarios dentro de las plataformas, así como también metadatos. Este hecho también se configura como aspecto clave en el modelo de negocio, en la medida que el tratamiento de datos permite el

perfeccionamiento de las interfaces y la generación de ofertas segmentadas de contenidos y publicidad.

Desde la óptica del sector comercial, analiza Miguel de Bustos (2011) “en un terreno como Internet, sin las limitaciones que tenía el espacio radioeléctrico los proveedores de contenidos privados son capaces de ofertar contenidos lo suficientemente diversos y plurales”, con lo cual el servicio público se ve cuestionado en su razón de ser y las operaciones con dinero del Estado son vistas como una forma de competencia desleal. El nuevo escenario de “suministros ilimitados” (Arriaza Ibarra y Nord en Becerra, 2015) fue aprovechado en el contexto europeo por los actores mediáticos privados comerciales para cuestionar la legitimidad de los medios de gestión estatal en internet. Al respecto, Mastrini señala que “en América Latina los servicios públicos de radiodifusión deben enfrentar un desafío: incrementar su legitimidad en tiempos en los que, desde algunos sectores políticos, se menoscaba la importancia del conjunto de los servicios públicos. Para ello, es fundamental que consigan ocupar un lugar importante en el nuevo ecosistema digital” (2012:63). No obstante en la línea argumental que venimos sosteniendo, la conquista de un lugar importante en entornos como internet estaba condicionada, en otros factores, a la recreación previa de su legitimidad como condición de posibilidad para expandir sus servicios de forma competitiva.

Aunque es cierto que la escasez -de frecuencias- constituye un argumento de peso para explicar el carácter de servicio público de la radiodifusión, hay otras justificaciones de tipo social y cultural. En su texto La noción de servicio público, Tremblay explica que estas actividades son aquellas consideradas de interés general y que por lo tanto “no pueden abandonarse a la iniciativa privada y al puro juego de las leyes de mercado”. Contrariamente, es el Estado el que asume su responsabilidad y control sobre ellas (Tremblay, 1988: 59).

Como señala Linares en relación a los cuestionamiento del sector privado sobre la expansión de los medios estatales hacia nuevas plataformas, la mejor respuesta, afirma, “radica en comprender a los medios públicos como espacios mediáticos imprescindibles para garantizar la diversidad y el pluralismo tanto de fuentes, contenidos, formatos, lenguajes, temas y enfoques, independientemente de la tecnología de distribución utilizada” (2017: 65). Ampliaremos este tema en el próximo apartado.

En este punto es necesario resaltar que estos servicios además de su faz económica tienen una dimensión cultural, con implicancias en la producción y circulación social de sentido, la construcción de identidades culturales y el debate democrático. Una asignatura pendiente es la búsqueda de formas de financiamiento para la expresión digital, con el objetivo de promover “la pluralidad y la diversidad en una industria o actividad en que, al revés de otros bienes y servicios que van hacia la masividad, se tiende a la satisfacción ‘a la carta’” (Loreti y Lozano, 2014: 271). Por lo tanto, los reguladores también enfrentan desafíos relativos a garantizar la diversidad cultural en estos nuevos escenarios (Irion y Helberger, 2017; Albornoz y García Leiva, 2017).

Según analizan algunos autores (Jakubowicz, 2006; Moe, 2008 a y b; Miguel de Bustos, 2011) los medios del sistema privado trasladan al nuevo entorno las mismas características que poseen en sus emisiones tradicionales fuertemente marcadas por la estandarización y homogeneización de los contenidos, con lo cual la diversidad que proclaman no es tal. En este sentido los medios públicos estatales podrían actuar como el reaseguro de la diversidad mientras que la oferta de los actores comerciales se muestra desequilibrada.

Una noción relevante en relación a la distribución de contenidos de video en internet es la de internet envasada (*packaged Internet*), hermana a la de jardines vallados (*walled gardens*). La primera, propuesta por Anderson y Wolf (en Caro y Selva, 2012) ayuda a distinguir el consumo de contenido dentro de un entorno controlado de aquel que ocurre en la internet abierta o a granel que supone un contacto directo potencial con todo el contenido disponible en la Red a través de los motores de búsqueda. El internet envasado propone una forma de consumo mediado de una parcialidad de internet, donde el contenido ha sido previamente organizado y las posibilidades de consumo e interacción están delimitadas por las propuestas de la misma plataforma. Son ejemplos de *packaged internet* las aplicaciones para dispositivos móviles o los entornos como Facebook. También se inscriben en esta categoría las plataformas de distribución audiovisual como Netflix, que funcionan como entornos cerrados donde se ofrecen contenidos curados por criterios editoriales y algorítmicos.

La masificación de Netflix en los Estados Unidos a partir del año 2009 alertó a la industria audiovisual tradicional que, desde entonces, ensaya modelos de *streaming* para volcar sus contenidos a la Red. Asimismo, la aparición de ésta y otras nuevas

plataformas, alteró el funcionamiento del servicio audiovisual tradicional. Un estudio realizado en noviembre de 2015 sobre 1700 proveedores de TV paga de 31 países miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD, en inglés) determinó que la irrupción de los OTT afectó el esquema de precios de la TV Paga. Ante la amenaza del *cord-cutting* (aquellos suscriptores que abandonan la televisión paga y optan por opciones online a demanda), los operadores respondían con precios más competitivos y servicios más flexibles.

Aunque su modelo de negocio no está libre de amenazas, Netflix devino paradigmático en materia de video a demanda. Como observa Páez Triviño (2014), este servicio “ha impuesto tendencias tanto en el diseño de los catálogos como en los grados de interactividad y métodos de búsqueda al interior de las interfaces de las plataformas” (2014: 284). A su vez, además de ordenar y facilitar el acceso a un catálogo de títulos, extiende su incumbencia hacia la producción de contenidos “originales”. En este punto Neira distingue distintos tipos de “originales” que a su vez marcan distintas formas de relacionamiento con los proveedores de esos contenidos: además de los títulos enteramente desarrollados por la empresa bajo su control (*developed originals*); se suman otras formas como la adquisición de derechos exclusivos a nivel global (*acquired originals*); originales co-licenciados (*co-licensed originals*) cuyos derechos están repartidos por mercados entre distintos propietarios, y finalmente los originales licenciados (*licensed originals*), contenidos que adquiere en exclusiva para territorios distintos del de origen (Neira, 2020: 30-31). De hecho la primera incursión de Netflix en la producción de contenidos originales fue junto a la televisión pública noruega NHK en la serie Lilyhammer (2012). En cualquier caso, la conformación de un catálogo con contenidos sobre los que posee cierto nivel de control fortalece su posición, gana independencia y consigue disputar el interés de la audiencia y el reconocimiento de la industria (Lobato, 2019).

Pese a dominar ampliamente el mercado del video a demanda, Netflix no está solo. Proveedores de contenido, empresas de televisión paga, fabricantes de dispositivos y otras empresas nativas de internet comenzaron una carrera frenética que, en pocos años, multiplicó por docenas el número de plataformas audiovisuales existentes en el mundo. No obstante, los analistas estimaban ya en 2015 que, en los mercados desarrollados, este segmento estaba cerca de la saturación (Juárez, 2015). Ante los niveles marginales de

crecimiento en sus mercados de origen, el mercado internacional aparece como la vía natural de crecimiento de la mayoría de las grandes plataformas audiovisuales.

En América Latina, las deficiencias en la infraestructura de banda ancha, los altos niveles de piratería y las complejidades que persisten en algunos países para realizar pagos a través de internet, ralentizaron la adopción de este tipo de servicios y todavía cuentan con amplio margen para crecer, especialmente entre los segmentos de menores ingresos (Rivero, 2016).

2.7 A modo de cierre parcial: la plataformización de la televisión pública estatal

Como señala Campos (2016), quien analiza los medios públicos europeos, la radiodifusión tal como la conocíamos, está hoy inmersa “en un convergente ecosistema global cambiante de medios, tecnologías, sistemas de distribución y nuevas formas de acceso y consumo de contenidos audiovisuales” (Campos, 2016 en Rodríguez-Fernández, et al., 2018: 915).

En efecto, el financiamiento de los medios tradicionales mediante la publicidad se debilita y las plataformas virtuales globales aspiran buena parte de esos recursos; compran, venden y usan comercial y políticamente los datos que recogen de sus usuarios y son cada vez más centrales en los flujos de información a escala global (Belli, Schwartz y Louzada, 2017). Empresas como Facebook y Google han arrebatado no solo una parte creciente de la atención de las audiencias, sino también del mercado publicitario, desbaratando el armado que alguna vez hizo de la producción y distribución de contenidos e información en soportes tradicionales, un negocio consolidado, aunque próspero para unos pocos jugadores. Becerra (2020) señala que la crisis en el modelo de negocio de los medios tradicionales a partir de la digitalización, no conoce fronteras pero es “más aciago para las empresas periodísticas de países de la periferia que no cuentan con el capital ni con las audiencias globales” (2020: 27), porque, advierte el autor, el ecosistema digital, incuba una cultura en la que solo los actores con mejores capacidades de adaptación al cambio permanente podrán sostenerse.

Según Rioux y Verdugo Ulloa (2016), la migración hacia tecnologías digitales supone transformaciones que reconoce en cinco grandes categorías: desmaterialización, desintermediación, descompartimentalización, deslinearización y desterritorialización

(2016: 88). Entre estas, asignan especial importancia a la desterritorialización, en la medida que impacta en la capacidad de los Estados de imponer sus regulaciones a los nuevos actores del mundo digital. Para estos autores:

Los últimos veinte años estuvieron marcados por una transformación silenciosa que permitió el paso de un orden mundial basado fundamentalmente en la articulación nacional-internacional a un orden basado en flujos cada vez más transnacionales, lo que difumina las fronteras entre los sistemas nacionales. Sin embargo, al mismo tiempo que las empresas y las industrias culturales se desenvuelven de manera creciente en un espacio transnacional, las políticas de regulación se siguen enmarcando, por lo general, dentro de las fronteras del Estado-nación. De esta manera, a causa de los procesos de desterritorialización y transnacionalización, las políticas públicas nacionales enfrentan numerosos problemas de eficiencia en materia de regulación, de tributación, de gestión del DPI¹⁵, etc. El desafío de la desterritorialización implica, entonces, el desarrollo y la implementación de normas de regulación que afecten de manera equitativa a las empresas locales y a las transnacionales, ya que estas últimas pueden eludir las cargas impuestas por la regulación local (Rioux y Verdugo Ulloa, 2016: 94).

Como hemos dicho antes, en términos de provisión de contenidos y diversidad, se ha argumentado que la digitalización modela un escenario donde existe “un número ilimitado de suministros” diversos. Además, contrariamente a la radiodifusión tradicional que se gestó (al menos en el contexto europeo y latinoamericano) como monopolio estatal, los nuevos servicios digitales suponen el ingreso del Estado a un juego creado y liderado por unas pocas empresas privadas que operan a escala global, presentando duras condiciones de competencia. De hecho, autores como George Yúdice (2015) han llegado a preguntarse “cómo abordar lo público cuando lo público está siendo proporcionado por lo privado (...) que parece ofrecer un servicio público e, incluso, hacerlo mejor que cualquier Estado del mundo” (Wroblewski, 2015).

No obstante, la existencia de un gran número de contenidos circulando por las redes no es garantía de diversidad en sí mismo. Al respecto, Zallo (2016) sostiene que la diversidad no tiene que ver solo con los contenidos, sino también con las plataformas que actúan como *gate-keepers* que son, en última instancia, las que determinan las condiciones de circulación de esos contenidos. En efecto, sostiene el autor, “en este campo hay poca diversidad. Las plataformas están en manos de un puñado de empresas, la mayoría de Estados Unidos (...)” (Zallo, 2016: 239), se trata entre otros de los conocidos GAFAs, anagrama para Google, Apple, Facebook y Amazon, a las que se

¹⁵ DPI: Derechos de Propiedad Intelectual

suman apenas algunas más como Netflix o Microsoft. En la misma línea Emili Prado agrega que:

Cada nueva oleada de innovación en las tecnologías de la comunicación aplicables al sector audiovisual ha estimulado relatos eufóricos sobre el advenimiento de la diversidad de contenidos al que tendrían acceso los ciudadanos, siguiendo el hilo de una ecuación que se enunciaba en los siguientes términos: multiplicidad (de canales) = diversidad (de contenidos). La confluencia de la revolución digital y la revolución de las redes (internet) no hizo sino renovar tales relatos eufóricos y, como novedad, atribuir al usuario un rol determinante en el estímulo de la diversidad, sea por su potenciada capacidad de elegir contenidos entre una oferta multiplicada, sea por su habilitación como generador de contenidos (Prado, 2016: 365)

Asimismo, la gestión de la abundancia de contenidos online se vuelve un desafío adicional por las dificultades que representa y las habilidades requeridas para un acceso y uso significativo de los contenidos que no redunden en la apertura o ensanchamiento de nuevas brechas digitales (van Dijck, 2006). En este punto, las plataformas tienen un rol decisivo para otorgar o no visibilidad a los *contenidos portadores de diversidad*¹⁶, y las oportunidades de ser hallados por las audiencias depende de políticas editoriales en ocasiones mediadas por algoritmos que “en su intento de personalizar los resultados tienden a dejar invisibles productos que potencialmente podrían interesar al usuario pero que difícilmente llegará a conocer si se le recomiendan los productos que concuerdan con sus gustos ya conocidos” (Prado, 2016: 329). Como advierte este autor, salvo aquellas minorías que cuentan con habilidades de búsqueda diferenciales, muchos contenidos de interés cultural, educativo y social quedarán sepultados en la Red, imponiéndose, de no mediar políticas públicas que promuevan la diversidad, las fuerzas estandarizadoras y homogeneizantes del mercado. En suma, ni las llamadas “plataformas” de internet ni los algoritmos sobre los que funcionan son mecanismos objetivos o neutrales, por el contrario, son producto de la creación humana, expresan decisiones políticas y editoriales, y actúan creando “regímenes de visibilidad” (Morozov, 2016: 176).

La recolección, tratamiento y explotación de los datos por parte de estas plataformas digitales les permite incursionar con altos niveles de efectividad en el terreno de la distribución de contenidos audiovisuales artísticos e informativos. Sin embargo, en términos de diversidad, Murdock (2017) advierte que las grandes empresas de internet están “expresamente diseñadas para promover géneros que ya son populares entre los

¹⁶ Énfasis agregado por el autor

espectadores” (2017: 46), evitando cualquier tipo de disonancia con sus preferencias preexistentes. Al respecto, el autor sostiene que “esta personalización intensificada es contraria al principio democrático fundamental de deliberación abierta y respetuosa sobre los temas y preocupaciones comunes” (2017: 47).

El carácter periférico que atribuimos a los medios estatales de la región se explica, entre otros factores antes referidos en este capítulo, a la estructura de los sistemas mediáticos que integran y su relación de alta dependencia del poder político de turno. En cuanto al primer aspecto se destaca la fuerte impronta comercial del sector, la alta concentración de la propiedad y la centralización geográfica de la producción de contenidos. En relación al segundo elemento, estos medios han encontrado dificultades para desarrollar su función de servicio público (Pasquali, 1991). En efecto, “los medios estatales como dispositivos de propaganda que cambian de registro, de contenidos y de protagonistas según se suceden los gobiernos quedan relegados a un rol secundario en el sistema mediático” (Arroyo, et al., 2012: 42).

Aunque habitualmente tiende a recortarse a los actores periféricos del sistema mediático entorno a aquellos que integran la Economía Social y Solidaria, en particular los del llamado sector sin fines de lucro o del tercer sector, ya de por sí heterogéneo (Segura y Waisbord, 2016), como hemos dicho, cada sistema mediático produce sus propios actores periféricos. En este sentido, si lo periférico es aquello que no está en el centro, los medios estatales lo son en la mayoría de los países de la América Latina, independientemente de sus modelos de financiamiento, propuestas artísticas o formas de relación con la ciudadanía. Los medios gestionados por el estado engrosan el variopinto paisaje mediático que habita los márgenes y mantiene tanto con el mercado y el propio Estado relaciones particulares y distintivas.

Según un estudio de Orozco Gómez y Franco Miguez (2019) realizado en 23 países de Iberoamérica, existen 103 canales de televisión abierta privados frente a 49 estatales (administrados por los estados nacionales), la mayor parte de los cuales se concentran en Cuba (5), México (4), Panamá (6) y Venezuela (8). Además de la supremacía numérica que repercute en el tipo de oferta disponible en cada mercado, las televisoras estatales no representan ningún tipo de presión competitiva al sector privado. Datos de Kantar Ibope, procesados por Obitel (2019) muestran que en países como Argentina, Brasil, Colombia, México, Venezuela y Perú, las televisoras estatales obtienen cifras marginales de audiencia, ubicándose siempre en las últimas posiciones. Televisión

Nacional de Chile, uno de los casos estudiados en esta tesis, presenta una peculiaridad porque pese a disputar aún una cuota significativa de audiencia vive un proceso de retracción y marginalización en el sistema de medios que amenaza con generar un cambio estructural en su diseño actual (Schejtman, Rivero y Becerra, 2021).

Aunque la digitalización y la “plataformización” de la industria audiovisual afecta tanto a medios estatales como privados, no todos se encuentran igualmente posicionados para realizar un ingreso más o menos competitivo en internet. En este punto es necesario remarcar el carácter periférico, subalterno y los procesos de marginalización de los medios del Estado, no solamente para observarlos y describirlos, sino fundamentalmente para ponerlo en crisis y hacer evidente los riesgos de esa desigualdad para la diversidad del sistema mediático. Esa desigualdad tiene que ver con la existencia de condiciones de producción distinta, asimétrica y subalterna en relación a los demás actores del sistema mediático, lo que condiciona en forma negativa las posibilidades de desplegar estrategias expansivas en internet.

Un elemento que suma dificultad al salto convergente, se vincula con la transformación de estructuras productivas y formas de organización empresarial, que favorece a las organizaciones más jóvenes y ágiles, nacidas en un contexto digital, en contraste con los movimientos más lentos de los tradicionales “canales fábrica” con culturas corporativas y tradiciones más arraigadas, altamente burocratizados y rutinizados.

Ubicados en una posición subalterna, en relación asimétrica con el resto de los actores del sector privado y desatendidos por las políticas públicas, los medios estatales enfrentan con mayor dificultad los procesos convergentes en curso, que apenas permiten la supervivencia de algunos agentes económicos en un mercado que naturalmente tiende a la concentración y la exclusión (Monje, et al., 2017).

Afirma Jakubowicz que los medios estatales para tener futuro en el nuevo entorno deben “conservar sus características básicas y cambiar significativamente” (2006). Es que su expansión a internet se produce en un contexto de tensión originado por el hecho de tener que prestar un servicio fundado como lineal y demarcado por una territorialidad nacional, adaptándose a los requerimientos de un entorno digital con una fuerte presión competitiva y funcionamiento global.

En esta línea, Peter Goodwin señala que la producción local y distribución global que se habilita con las redes, deja escaso margen a instituciones como los medios estatales

ubicados territorialmente en naciones específicas y con políticas de contenidos más enfocadas hacia la producción nacional (2017: 32-33). Goodwin, quien piensa los medios públicos europeos en los años recientes, sitúa su análisis en el trasfondo político neoliberal que tiene lugar en muchos países de la eurozona. Para el autor, las políticas neoliberales son un escollo para las organizaciones públicas, que son frecuentemente ahogadas financieramente, y sobreviven en contextos políticos y económicos adversos, lo que dificulta su desarrollo expansivo hacia nuevas plataformas (2017: 33).

Como observan Delgado y Prado “el tráfico de video en Internet no está precisamente ni liderado por la iniciativa de cadenas y productoras, ni tampoco gestionado por ellas” (2012: 92), sino por los nuevos jugadores. A esto se suma el riesgo de perder el reconocimiento de marca —uno de los activos diferenciales que los medios tradicionales transfieren hacia sus versiones online—, entre las nuevas generaciones, que ya no acceden a las versiones lineales de las emisoras. Esta situación interpela por igual a medios públicos y privados consolidados: en el caso particular de los públicos, según un informe del regulador británico OFCOM de 2018, el reconocimiento de marca de la histórica BBC entre el público entre 12 y 15 años era más bajo que el de plataformas como Netflix y YouTube (OFCOM, 2018: 9).

Los cambios en el ecosistema mediático y la fragmentación en el consumo audiovisual de las audiencias llevó a Graham Murdock en 2004 a acuñar el concepto de *digital commons*. Según esta idea, los medios públicos debían ganar protagonismo en internet para contrarrestar la fragmentación que supone el consumo individualizado de contenidos, proponiendo actividades que mantuvieran, al menos, una mínima base de experiencia compartida (Murdock, 2004). Años más tarde, el autor se muestra aún más convencido de la necesidad de colocar a los medios estatales como actores centrales en el entorno online, en parte, afirma, porque “estamos asistiendo a una clausura acelerada del espacio digital, siendo que los usos cotidianos de internet se encuentran cada vez más comandados por unas pocas corporaciones que ejercen un control monopólico sobre sus principales áreas de operación”¹⁷ (Murdock, 2017: 45).

En el mundo de la televisión lineal la regulación suele incluir reglas de tipo “*must-carry*” y “*must-offer*”, que garantizan que determinadas señales, entre ellas las de aire y

¹⁷ Traducción propia, en el original: “we are witnessing an accelerating enclosure of digital space with command over routine daily uses of the internet increasingly concentrated in the hands of corporations that exercise monopoly control over their primary areas of operation”.

las de titularidad estatal, sean incluidas en la grilla de los sistemas de televisión digital terrestre, de cable o satélite. En algunos casos, las normativas ofrecen además indicaciones precisas sobre el ordenamiento de la grilla de la TV paga para agrupar las señales por temas y garantizar visibilidad a las de servicio público. Estas regulaciones, no obstante, fueron diseñadas antes o en medio de la emergencia de internet como plataforma de distribución de contenidos audiovisuales. La traducción de estos principios al mundo online podría reconocerse en la noción de “prominencia”¹⁸ que exige a las plataformas online que determinados contenidos tengan cierta visibilidad en el catálogo a demanda o en la grilla electrónica de programación. No obstante, se trata de un concepto difuso, sin mayor desarrollo, cuya implementación en última instancia queda enteramente en manos de los propietarios de las plataformas, que tenderán a basar sus decisiones editoriales en criterios comerciales que les permitan retener a los usuarios la mayor cantidad de tiempo posible en sus plataformas, antes que en la experimentación o promoción de la diversidad.

Según el ya citado informe de OFCOM de 2018 los medios públicos del Reino Unido se han adaptado adecuadamente a los cambios tecnológicos pasados y desarrollos del mercado, y el ente regulador confía en que puedan volver a adaptarse a los desafíos de la era digital siempre que tomen las acciones adecuadas. Sin embargo reconoce que para eso puede llegar a ser necesario “el acompañamiento del Parlamento y el regulador”¹⁹ (2018: 5). Al respecto OFCOM sugiere una posible extensión del régimen de “prominencia”²⁰ al actual régimen de visualización a demanda: “si el Parlamento considerara que la prominencia en los servicios a demanda es crucial para la salud futura del servicio público de radiodifusión, y esto pudiera alcanzarse únicamente a través de la regulación, dicha legislación sería necesaria”²¹ (2018: 13). Sin embargo, reconoce también que “la creciente importancia de la personalización, los motores de recomendación y la búsqueda por voz dificultarán la regulación de cualquier tipo para

¹⁸ Ya en 2010 la Directiva 2010/13/UE, dispuso en relación a los servicios VOD, el fomento de la producción de obras europeas y su acceso, “cuando sea factible y con los medios adecuados”, a través de contribución financiera a la producción, adquisición de derechos y/o la incorporación en su oferta de contenidos con disposición prominente dentro del catálogo (art.13.1).

¹⁹ Traducción propia, en el original: It can adapt again to the challenges of the digital age if it takes the right action, with the support of Parliament and the regulator.

²⁰ Del original en inglés *prominence*, el término remite a la disposición de ciertos contenidos en la interfaz de los usuarios de las plataformas de modo que sean visibles y fáciles de encontrar.

²¹ Traducción propia, en el original: Parliament were to take the view that prominence of on-demand services is crucial for the future health of the public service broadcasters and could be achieved only through regulation, primary legislation would be required.

garantizar el prominencia [online]” y da cuenta de la existencia de un debate internacional acerca de cómo abordar los desafíos de prominencia a largo plazo²². (2018:12)

En este subapartado de cierre hemos seleccionado deliberadamente una serie de autores y documentos provenientes del contexto europeo para plantear la preocupación existente en relación a la posibilidad de pérdida de relevancia o prominencia de sus televisoras públicas en el entorno online. No es un hecho menor siendo que se trata de uno de los centros de poder del mundo, donde la radiodifusión de servicio público cuenta con larga tradición y en muchos países es aún relevante y competitivo. Esta decisión busca introducir la pregunta por la situación marginal de la televisión y la radio públicas en América Latina y sus posibilidades reales de un desarrollo expansivo y relevante en internet desde un contexto periférico, teniendo en cuenta el contexto mediático de creciente tendencia hacia la mundialización.

Como plantea Varela (2014), si existiera una “historia mundial” de los medios, es difícil imaginar en ella un lugar destacado para América Latina. Polémica al margen, la autora continúa y dice además que si esa historia mundial existiera “estaría probablemente dominada por los países que ‘inventan’ las técnicas y las incorporan en su sociedad por primera vez” (2014: 267). Asumiendo incluso una inevitable introducción periférica, ¿cómo pensar la especificidad latinoamericana en este "nuevo" contexto? ¿Hay todavía margen para el diseño de respuestas a nivel regional? ¿Cuáles son las condiciones de producción sobre las cuales las televisoras públicas estatales despliegan sus servicios en línea? ¿Qué estrategias pueden y deberían implementar estos actores estatales para un desarrollo expansivo y prominente en el entorno digital? ¿Cuáles son, en definitiva, sus condiciones de posibilidad ante los desafíos que les plantea internet?

Esta tesis busca brindar algunas respuestas en relación a las últimas tres preguntas a través del análisis comparado de dos casos nacionales, Argentina y Chile. Por su parte, en las conclusiones ofrece algunos antecedentes para pensar sobre la integración regional y cooperación internacional como alternativa para el sector público estatal ante

²²Traducción propia, en el original: [...] the growing importance of personalisation, recommendation engines and voice search will make it harder for regulation of any kind to guarantee prominence. As a result, there is a growing international debate about how to address the challenges of prominence in the longer term.

el avance de las fuerzas globales del mercado. Esto último constituye a su vez un área de estudio que se (re)abre para futuras investigaciones.

3. Aspectos metodológicos

3.1 Sobre el estudio de casos y los supuestos de partida

Esta tesis adopta un enfoque cualitativo, analítico y exploratorio a partir de la triangulación de métodos de investigación, que supone la combinación del estudio de casos con el método comparativo. Al respecto existe consenso sobre el carácter complementario de ambos abordajes (Ragin, 1987 y 2007; Gerring, 2004; Collier, 1993; Lipjhart, 1971). A su vez, dadas las características del estudio propuesto se hizo necesario también optar por una triangulación de datos, en tanto se trabaja con insumos de diferentes características como estadísticas, legislaciones, entrevistas semi-estructuradas y análisis de documentos. Esta diversidad de materiales, plantea Monje (2013), permite producir interpretaciones que fortalecen el enfoque cualitativo, pero aprovecha lo mejor de ambos métodos, cualitativo y cuantitativo. La estrategia metodológica se orienta a realizar un estudio de casos múltiples y sus contextos. El trabajo no se limita a la descripción densa de los casos, sino que asume un componente analítico buscando explicar el funcionamiento de un fenómeno además de sus características (Coller, 2005).

El trabajo toma como supuesto que la incursión de la televisión tradicional en internet no se lleva a cabo sobre un territorio en blanco. Por el contrario, gravitan componentes internos a nivel organizacional referidos a las condiciones de producción de la propia empresa televisiva, por un lado, y a su vez, existen condicionantes externos que llamaremos “domésticos”,—vinculados de manera general a las políticas de comunicación y cultura y las características del sistema de medios—, y aspectos externos que llamaremos “globales”, referidos a las características mismas que ha desarrollado internet, en particular en los últimos 20 años.

El aspecto “externo doméstico”, incluye variables políticas, culturales, legales, económicas y sociales del contexto inmediato nacional, y por otro lado, el aspecto “interno”, que se vincula a la vida y gestión de las dos emisoras estudiadas, comprende variables referidas a su financiamiento, gobierno, programación y políticas de distribución en internet. Más adelante presentamos detalles sobre cómo se desagregan en variables intermedias e indicadores, estos grandes aspectos en estudio. En cada caso se explicitan las relaciones, cruces y articulaciones entre 1) formas de funcionamiento global de la distribución de contenidos audiovisuales en internet, 2) la realidad regulatoria, y los aspectos políticos y económicos del sistema de medios en cada país y

3) las repercusiones de las dos dimensiones anteriores al interior de los medios de comunicación tradicionales que conforman los casos de estudio, y sus posibilidades de implementar estrategias expansivas y competitivas en su ingreso a internet, a la luz de las condiciones de producción en que se producen. Es central en esta tesis la comprensión y reconstrucción de escenarios y contextos y los sentidos que confieren a las acciones los actores.

En relación a los aspectos domésticos referidos a las políticas de comunicación y la estructuración del sistema de medios, el período recortado permite analizar, en el caso argentino dos subperíodos contrastantes para los medios del Estado: uno expansivo, coincidente con los últimos dos gobiernos kirchneristas (2007-2011 y 2011-2015) y otro regresivo durante la administración macrista (2015-2019) cuando a la desatención del medio estatal se sumó un incremento en los niveles de concentración en el mercado infocomunicacional. Por el lado de Chile, el período 2009-2019 estuvo marcado por alternancias en la conducción del gobierno de partidos de distinto signo político, luego de 20 años de gobiernos de la Concertación, actual Nueva Mayoría. El período incluyó cuatro recambios presidenciales (Bachelet 2006-2010; Piñera 2010-2014; Bachelet 2014-2018; Piñera 2018-) con su correlato en el recambio constante de autoridades dentro de TVN, a lo que se sumó una creciente privatización en la propiedad del sistema de medios desde 2011, el ingreso de capitales extranjeros y una mayor presión competitiva por parte de los renovados actores privados comerciales.

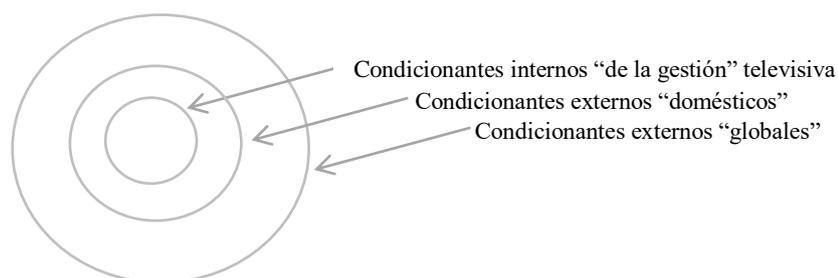
Las cuestiones domésticas, políticas y económicas, se intersectan, como hemos desarrollado en el apartado teórico, con otros condicionantes referidos a las operaciones de grandes empresas de medios y tecnología dedicadas a la producción y distribución de contenidos audiovisuales a escala global, “que están más allá de las normas vigentes, y que por su lógica de funcionamiento todavía evitan regulaciones nacionales” (Marino, 2018), pero ejercen una fuerte presión sobre los medios tradicionales, contra quienes compiten por recursos escasos como la publicidad y la atención de las audiencias. Estos aspectos que llamamos “externos globales” han sido problematizados como parte del marco teórico de este trabajo y será el lente a través del cual se lean los fenómenos externos domésticos e internos, en la descripción y análisis de los casos nacionales.

La tesis discute las siguientes preguntas de investigación: (1) ¿Cuáles son las condiciones de producción que gravitan en torno al ingreso de las televisoras públicas estatales a internet? ¿Cuáles son las principales estrategias implementadas y cuáles sus

resultados? (2) ¿Cómo se vinculan estas experiencias con los contextos internos y externos domésticos y globales, que actúan como condicionantes de la distribución de contenidos audiovisuales en internet? (3) ¿En qué medida puede actuar la televisión pública estatal periférica como el reaseguro de la diversidad y el pluralismo en un entorno tendiente a la estandarización y la homogeneización? ¿En qué medida puede la televisión pública estatal ser punta de lanza de una política de contenidos locales en internet, como respuesta nacional a la avanzada de las plataformas globales de distribución de contenidos audiovisuales?

En suma, la tesis analiza cómo los condicionantes preexistentes internos y externos (domésticos y globales), repercuten en las posibilidades de un desarrollo expansivo de los servicios y contenidos de los medios públicos estatales en internet. En este punto es preciso advertir que la distinción entre aspectos “externos globales”, “externos doméstico” e “internos”, es útil a los fines analíticos, pero veremos que en la descripción y análisis de los casos, las líneas divisorias entre unos y otros (especialmente entre los externos domésticos y los internos) se vuelven borrosas o directamente desaparecen. Es por ejemplo, el caso de la regulación legal sectorial que opera a dos bandas, como un emergente del contexto político externo a los canales, pero que contiene prescripciones que modelan su vida interna.

Figura 1: Esquema de aspectos condicionantes del desarrollo de prestaciones en internet



Marcamos finalmente, la importancia del tema abordado en esta tesis, que se propone reflexionar sobre las posibilidades de introducción de las fuerzas del estado en un segmento altamente dominado por fuerzas globales privadas crecientemente concentradas, a partir de los desafíos que postula la convergencia digital. Por otro lado, se destaca la necesidad de una perspectiva teórica como la Economía Política de la Comunicación, la Información y la Cultura, que considera todas las aristas del

problema, es decir, los aspectos políticos, jurídicos y económicos y tecnológicos sin perder de vista la cuestión social. De aquí se deriva la multiplicidad de variables e indicadores de los que daremos cuenta en la caracterización de los casos nacionales.

3.2 Estudio de casos y la comparación

El método de “caso” permite “investigar un fenómeno contemporáneo en su contexto de vida real, especialmente cuando las fronteras entre el fenómeno y el contexto no son claramente evidentes” (Yin, 1984). En tanto investigación evaluativa permitirá explicar vínculos causales, describir los contextos donde ciertas decisiones tuvieron lugar y explorar aquellas situaciones en que las decisiones no tuvieron resultados claros. Como define Stake, el estudio de caso tiene sentido no para definir lo que lo asemeja a otros casos, sino aquello que lo hace singular y complejo. Para el autor esta estrategia es “el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes” (1995:11). En tanto estrategia metodológica el estudio de caso procede por inducción: “las generalizaciones, conceptos, hipótesis surgen a partir del examen minucioso de los datos (...) es el descubrimiento de nuevas relaciones y conceptos más que la verificación o comprobación de hipótesis (...) puede dar lugar al descubrimiento de nuevos significados, ampliar la experiencia del lector o confirmar lo que se sabe” (Rodríguez Gómez, 1999: 91-98).

Algunas de las fortalezas que se reconocen a este método radican en su capacidad para testear y generar nuevas hipótesis; realizar inferencias descriptivas; abarcar la complejidad y profundizar en las proposiciones. También es de utilidad cuando la estrategia de investigación es de tipo exploratoria más que confirmatoria (George y Bennett, 2004; Gerring, 2004). Entre sus principales debilidades, es limitado en su capacidad de probar hipótesis sistemáticamente ya que no puede ser la base para una generalización válida, ni sustento para descartar generalizaciones ya establecidas (Lipjhart, 1971).

Dadas sus limitaciones es conveniente complementar el estudio de casos con otros métodos como el comparativo. Este enfoque permite estudiar similitudes y diferencias entre un número acotado de casos, lo que requiere un conocimiento profundo de cada uno. De acuerdo con Ragin (2007) el enfoque comparativo permite testear hipótesis, perfeccionar la definición de los conceptos y analizar de forma conjunta casos y

fenómenos para encontrar factores explicativos. El método es adecuado para explorar la diversidad, interpretar la relevancia cultural o histórica de un hecho e incluso hacer progresar la teoría (2007: 181).

La comparación, no obstante, no solo busca señalar similitudes y diferencias a partir de la presencia o ausencia de variables en común, si no que busca avanzar en la construcción de un marco de comprensión que contemple de forma integral las dimensiones políticas, culturales, legales, económicas y sociales que proporcionarán mayor consistencia explicativa a cada caso y a las relaciones entre ellos (Monje, 2013).

La estrategia metodológica se orienta a realizar un análisis de dos casos nacionales y de forma complementaria, su comparación. El trabajo indaga cómo enfrentaron el desafío de su expansión a internet Canal 7, la TV Pública de Argentina y Televisión Nacional de Chile (TVN) en el período 2009-2019.

Argentina y Chile son los dos mayores mercados audiovisuales de la zona austral del Cono Sur y tienen además dos modelos de televisión pública estatal con características a priori muy divergentes. La decisión de seleccionar dos modelos de televisión pública tan diferentes y contrastantes en diversos aspectos (niveles de audiencia; perfil de la programación; forma de financiamiento) permite analizar las limitaciones de los aspectos y características de lo local en su relación con fenómenos globales. Es decir, cómo las fuerzas globales pueden impactar y condicionar de formas muy similares, el desarrollo de proyectos comunicacionales locales con características muy distintas.

El recorte temporal comienza en 2009 cuando en Argentina se produce una fuerte discusión pública a partir de la sanción de Ley de Servicios de Comunicación Audiovisual, y en Chile comienza un proceso de transición política que culminó en 2010 con la llegada al poder del primer gobierno de derecha luego de la transición democrática iniciada a comienzo de la década de 1990. Esto es significativo dado que tanto los aspectos legales como los recambios gubernamentales son elementos condicionantes que recorren la caracterización de los casos estudiados.

En cuanto a la selección de los casos, la TV Pública de Argentina realizó su primera transmisión en 1951, mientras que Televisión Nacional de Chile fue creada en 1969. En ambos casos son las únicas que permanecen hasta la actualidad bajo propiedad estatal en sus países y tienen alcance en todo el territorio nacional. Constituyen casos de interés intrínseco en términos de comparación ya que cada una se inscribe en una tradición, modelo de gestión, financiamiento y relevancia social medido en niveles de audiencia

completamente diferentes. Es decir son dos televisoras públicas estatales, de dos países ubicados en la periferia del Sur global; con modelos de financiamiento completamente contrapuestos (mientras Canal 7 de Argentina depende históricamente de partidas del Tesoro Nacional; Televisión Nacional de Chile debe, desde la sanción de la ley 19.132 de 1992, aún vigente, financiarse con publicidad compitiendo en el mercado con los demás canales privados). Ambas televisoras han atravesado en el período recortado crisis económicas, de proyectos artísticos y de legitimidad que las hicieron centro del debate público. Con todas estas diferencias y puntos de contacto Canal 7 y TVN son dos modelos de televisión del Estado que desde la periferia de mundo deben enfrentar el desafío de reconvertir sus prácticas, readecuar sus recursos económicos, humanos, sus infraestructuras tecnológicas y edilicias, y gestar proyectos que le permitan una inserción significativa en el entorno online.

3.3 Apuntes sobre el trabajo de campo

La entrevista es una de las técnicas de recolección más significativas dentro del trabajo de campo. La selección de los entrevistados para la conformación del corpus se realizó buscando una representación equilibrada de cada uno de los sectores y cada uno de los países. Se trabajó según el criterio de saturación teórica, es decir, considerando como suficiente y válido un número de entrevistas en el que las respuestas a los tópicos de discusión no fueran redundantes o reiterativas. Se diseñó un muestreo intencional aplicando la técnica “bola de nieve”, tomando como criterio de selección la posición jerárquica y/o el grado de representatividad que cada persona ocupaba al interior del respectivo sector (Audenhove y Donders, 2019). Por ejemplo: para el caso del sector académico se consideraron trayectorias profesionales y producción científica; para el caso del sector de decisores políticos se consideró la trayectoria y participación directa en la toma de decisiones relevantes durante el período en estudio. Los ejes temáticos sobre los cuales se formularon las 56 entrevistas realizadas han sido diversos, en tanto los sectores representados y las incumbencias profesionales y políticas de cada uno de los entrevistados así lo requerían. Se realizaron entrevistas semi-estructuradas que buscaron recoger algunas interpretaciones respecto de los ejes planteados para esta investigación. 52 entrevistas fueron realizadas por el autor de modo presencial en Buenos Aires, Santiago de Chile, Lima y Nueva York y cuatro de forma remota, en distintos momentos desde marzo de 2019 hasta octubre de 2020. Solo un entrevistado

pidió no ser citado, mientras que otros seis hicieron pedidos de confidencialidad puntuales sobre algunos tramos de sus respuestas. En todos los casos las entrevistas fueron grabadas, con el lógico consentimiento de los entrevistados, y luego transcritas, lo que permitió su análisis y codificación en una matriz de datos que permitió identificar grandes dimensiones, recuperar citas directas que son utilizadas en los capítulos correspondientes a los casos nacionales y poner en diálogo las distintas valoraciones e interpretaciones de los entrevistados. En la Tabla 1 más adelante presentamos la matriz de análisis utilizada. Aunque las entrevistas eran semi-orientadas, se realizaron sobre una guía de temas básicos y en todos los casos se iniciaban con preguntas de apertura para conducir la conversación desde lo general hacia lo particular. Entre los temas comunes a todas las entrevistas se destacan los siguientes:

- Relacionamiento del canal con el poder político central
- Evolución de la situación económica y financiera de la emisora
- Características del gobierno interno de la empresa
- Diferencial de la propuesta artística de la emisora en relación a sus pares privados
- Percepción sobre la innovación tecnológica y el cambio dentro de la institución
- Caracterización general de las y los trabajadores

Estos ejes fueron seleccionados en virtud de la necesidad de recoger la percepción de los actores sobre la vida interna de los canales y sus valoraciones e interpretaciones sobre las relaciones de cada empresa con otros actores como el sector político y el sistema de medios privados. Dependiendo del rol de los entrevistados, en algunos casos fueron más relevantes temas referidos a las políticas de distribución en internet, la convergencia digital, la renovación tecnológica y la gestión del conocimiento para la toma de decisiones. En cuanto a las preguntas de apertura, fueron frecuentes: ¿Cómo caracterizaría la relación entre la TV Pública / TVN y el sistema político en la actualidad y en el pasado reciente? ¿Cómo caracterizaría la relación entre la TV Pública/ TVN y el mercado televisivo privado comercial? ¿Hasta qué punto y en qué sentido diría que TV Pública /TVN es autónoma del estado y del mercado? ¿En qué sentido, si en alguno, diría que TV Pública / TVN juega un rol distintivo en relación a los demás canales privados?

El trabajo exploratorio previo a la realización de las entrevistas no permitió prever en su totalidad los temas y dimensiones que resultarían de interés, por lo que el proceso de

realización de las entrevistas fue modificando ligeramente las dimensiones comunes sobre las que consultaba. En el caso de Canal 7 de Argentina, al plan inicial se debió incorporar la cuestión laboral/sindical; la informalidad y la gestión del conocimiento como temáticas centrales que gravitaban sobre la introducción de innovaciones tecnológicas. En el caso chileno las problemáticas en torno al modelo de gobierno interno y las interferencias del poder político en la gestión del canal, ganaron una centralidad inesperada en la explicación de la crisis que atraviesa la emisora y como condicionantes de sus posibilidades de expansión y aprovechamiento de la convergencia con internet.

Del procesamiento de las entrevistas se obtuvo con distinto nivel de recurrencia y jerarquía según el país, reflexiones referidas a siete grandes temáticas. En el caso chileno fueron las siguientes: 1) características del sistema de medios local; 2) funcionamiento del gobierno interno de TVN y su vinculación entre la gestión política del canal y el gobierno; 3) políticas de gestión del conocimiento; 4) financiamiento; 5) programación; 6) situación de los recursos humanos y relevancia de la actividad sindical dentro del canal; 7) evolución de las estrategias de distribución en internet. En el caso argentino aparecieron con más fuerza temáticas referidas a: 1) características e “interferencias” de la actividad sindical en la vida del canal; 2) programación y dificultades para consolidar un proyecto de largo plazo con “sentido público”; 3) caracterización del personal y su posicionamiento frente al cambio y la innovación; 4) gestión del conocimiento e informalidad en la gestión; 5) relaciones con el gobierno de turno; 6) relaciones con los demás actores del sistema privado de televisión; 7) evolución de las estrategias de distribución en internet. El listado completo de las entrevistas realizadas se encuentra al final del trabajo.

Las 56 entrevistas fueron procesadas de la misma manera: luego de la transcripción se realizó una lectura general de cada una, acompañada con el “etiquetado” de distintos tramos para identificar aspectos nodales relacionados a los ejes o dimensiones en estudio. Luego se ubicó a los entrevistados en subgrupos que integrarían una misma matriz o cuadro de datos: 1) políticos (presidentes de directorio, miembros del directorio, miembros del Poder Ejecutivo); 2) académicos; 3) personas en cargos de gestión (directores de programación; gerentes de distintas áreas operativas) 4) otros (representantes gremiales, consultores externos). Para cada subgrupo de actores en cada país se produjo un cuadro o matriz como la siguiente:

Tabla 1: matriz para el análisis de entrevistas semi-estructuradas

Ejes/ Actores	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5	Comentario Eje
Interno: características de los recursos humanos	"....."" pp.	"....."""				
Interno: oferta de contenidos	"....."" pp.	"....."""				
Externo Doméstico / Interno: financiamiento	"....."" pp.	"....."""				
Externo Doméstico / Interno: Gobierno corporativo	"....."" pp.	"....."""				
Comentario entrevista	".....""	".....""	".....""	".....""	".....""	".....""

Fuente: elaboración propia

De esta forma pude recuperar tramos de las entrevistas que consideré significativos y los ubiqué en cada uno de los ejes. Por último realicé un comentario analítico de cada entrevista (eje vertical); otro referido a cada dimensión (eje horizontal) y uno más general que buscaba ser la síntesis analítica de ese subconjunto de entrevistas. Esto permitió como se verá más adelante en los capítulos nacionales, establecer relaciones de cercanía o distanciamiento entre distintos actores en torno a un mismo tema, y realizar análisis situados en cada caso.

Las entrevistas fueron también ocasión para realizar numerosas visitas a las sedes de la TV Pública de Argentina y Televisión Nacional de Chile, lo que permitió además realizar observaciones de las instalaciones, los estudios, las distintas oficinas y áreas donde funcionan las divisiones web, así como mantener conversaciones informales con numerosos trabajadores y trabajadoras de ambas emisoras.

Junto a las entrevistas, son insumos fundamentales de esta tesis una profunda revisión bibliográfica y el análisis de documentos oficiales de gestión. Sobre esto último se planteó una clara diferencia entre el caso chileno donde se practica una política de transparencia activa, por lo que sus estados contables anuales; memorias institucionales y situación de sus empleados (cantidad, género, sueldos, distribución por áreas) fue de fácil acceso, al igual que los estudios regulares que realiza la Comisión Nacional de

Televisión (CNTV) de ese país sobre oferta y consumo de televisión, esencial para reconstruir las características de la programación de TVN en el período de estudio. En el caso de Argentina se realizaron numerosos pedidos de acceso a información pública al Sistema Federal de Medios y Contenidos Públicos que fueron respondidos parcialmente con meses de demora luego de la intervención de la Agencia de Acceso a la Información Pública, por lo que en este caso el acceso a fuentes y documentos oficiales como balances o informes de gestión, se realizó de forma mixta por canales formales e informales.

3.4 Dimensiones y variables de análisis

La descripción y análisis de los casos estudiados en su dimensión “externa doméstica” requerirá la reconstrucción de contextos nacionales en relación a una serie de variables e indicadores, con el objetivo de identificar las condiciones de producción para la adopción de estrategias y políticas de distribución a través de internet y posibles desigualdades y asimetrías preexistentes en cada mercado. En este punto se considera necesario recoger indicadores específicos en relación a una serie de variables analíticas que describimos a continuación:

-Políticas y contexto televisivo: principales regulaciones sectoriales; iniciativas de inclusión digital; cantidad de actores; competencia; concentración de la propiedad y de la audiencia; características de la regulación legal sobre los servicios audiovisuales y la televisión estatal.

-Conectividad y servicios de comunicación: suscriptores a telefonía móvil; suscriptores a TV paga y banda ancha fija por porcentaje de hogares; suscriptores a servicios de video a demanda; asequibilidad de los servicios de conectividad.

-Panorama de los servicios VoD: servicios VoD disponibles en el mercado local; existencia de plataformas VoD nacionales y estatales; producción de contenidos “locales” para plataformas internacionales; contenidos más demandados en plataformas VoD.

Asimismo, los aspectos “internos” relativos al funcionamiento mismo de la empresa, requerirá también la identificación de una serie de variables e indicadores:

-Características de la televisión estatal: hitos históricos de la televisora; regulación legal; modelo de gobierno corporativo; modelo de financiamiento; transparencia y rendición de cuentas; oferta de contenidos por género, año y cantidad de horas; situación patrimonial y estados de resultados económicos durante el período recortado; perfil socio-demográfico de la dirección política y ejecutiva; relaciones formales institucionales con el poder político; infraestructura y equipamiento tecnológico.

-A su vez para el análisis de la evolución y situación actual de las políticas de distribución de contenidos en internet se tendrá en cuenta la propuesta de Donders (2019) que describe cinco fases en la respuesta de los medios públicos (la autora se sitúa en el contexto europeo) ante el avance de las comunicaciones digitales. La primera fase de experimentación, en la cual los medios entienden que podrían crear contenidos junto a las audiencias y desarrollar aplicativos; la segunda fase de “pánico” en la que las instituciones con más antigüedad advierten cómo sus competidores obtuvieron mejores resultados en la atracción de audiencias, lo que lleva a una multiplicidad de estrategias sin un foco claro; una tercera fase de expansión en la que los medios buscan “maximizar su presencia online, colocando mayor valor aquí que en su misión de “servicio público”; una cuarta fase de consolidación con énfasis en la distribución de contenido a demanda, que conduce a la reorganización interna de equipos de trabajo y presupuestos, finalmente, una quinta fase de madurez, en que es posible combinar propuestas online orientadas a cumplir objetivos de la misión pública, con la necesidad de negociar con plataformas como YouTube o Netflix. El esquema que propone la autora no sirve para pensar el desarrollo de forma lineal sino a cada fase como un estadio diferente que puede aparecer en cualquier momento y en simultáneo con otras fases anteriores o posteriores. Utilizamos esta propuesta en el análisis comparativo de las estrategias de distribución de contenidos en internet, sobre el final del capítulo 6 de esta tesis.

Tabla 2: aspectos externos domésticos

Dimensión	Variables	Indicadores
Aspecto regulatorio	Políticas de comunicación para el sector audiovisual y de los medios estatales	Leyes para el sector de los medios y la televisión pública; debate público en la elaboración de las normas; avances y retrocesos en derechos a la comunicación
	Iniciativas vinculadas a la inclusión digital	Legislación, planes programas y proyectos de conectividad; acceso a TIC y TV Digital; rol del Estado; participación de actores privados
Contexto televisivo y sistema de medios	Mercado de la televisión abierta	Cantidad, alcance geográfico y relaciones de propiedad de los canales privados de TV abierta; capitales nacionales y extranjeros; evolución del rating; inversión publicitaria
	Programación	Tipos de contenidos ofertados por género y año; % contenido local y extranjero
	Concentración	Concentración de la propiedad, de la audiencia y los recursos publicitarios
Conectividad y servicios infocomunicacionales	Acceso y asequibilidad	Suscriptores a telefonía móvil, banda ancha fija y televisión paga; velocidad promedio de banda ancha y distinciones por regiones; peso de la banda ancha sobre el ingreso promedio
Panorama de los servicios de televisión distribuida por internet	Aspecto regulatorio	Tributación de servicios digitales; agenda de debates sobre regulación VoD
	Mercado del VoD	Plataformas disponibles (globales y de operadores de medios, TV paga y telecomunicaciones); cantidad y concentración de los suscriptores; plataformas estatales; contenido local

Fuente: elaboración propia

Tabla 3: aspectos internos

Dimensión	Variables	Indicadores
Aspectos internos de la televisión estatal	Reseña histórica	Principales hitos; cambios significativos; identidad visual
	Organización interna	Modelo de gobierno interno; organigrama formal e informal
	Recursos Humanos	Características de los ejecutivos y altos mandos; estabilidad de los cargos ejecutivos; cantidad y evolución de la planta de empleados; distribución por áreas; organización sindical
	Situación económica y patrimonial	Fuentes de financiamiento y evolución de los ingresos en USD por año; publicidad oficial; resultados contables
	Programación	Origen de los contenidos; contenidos culturales, infantiles y de fomento público; pluralismo informativo y diversidad
	Alcance entre las audiencias	Evolución del rating y /o share
	Relación con otros actores	Características de los vínculos con el gobierno central y los competidores privados
Políticas de distribución en internet	Reseña histórica	Principales hitos
	Organización del área	Cantidad y perfiles de los recursos humanos; rutinas productivas y procesos de trabajo
	Aspectos tecnológicos	Soporte interno; desarrollo de gestores de contenido; servicios de alojamiento
	Proyectos de distribución en internet	Proyectos transmedia; distribución en plataformas propias y de terceros; política editorial; monetización

Fuente: elaboración propia

Esta tesis doctoral retoma parcialmente algunos planteos de mi tesis de maestría “Televisión Pública, Internet y Democratización”, defendida en 2014 en la Maestría en Industrias Culturales de la Universidad Nacional de Quilmes, y la amplía en relación al número y procedencia de los casos que integran el corpus de análisis, el período estudiado y la cantidad de dimensiones y variables analizadas. A su vez, este estudio doctoral realizado seis años después que el anterior obliga a desplazar la clave de lectura

teórica hacia conceptualizaciones referidas a la creciente plataformización de la vida social en los últimos años, entre ellas, la distribución y acceso a contenidos audiovisuales. Por tanto enfoca más en los aspectos económicos y políticos contextuales globales y locales, relacionados al salto digital convergente de las últimas décadas, buscando generar interpretaciones sobre la forma en que las empresas de televisión pública estatal periféricas del Sur global enfrentaron los desafíos de la digitalización y la convergencia entre televisión e internet.

Finalmente, cabe decir que el alcance original de esta tesis incluía en su corpus de análisis a todos los países socios fundadores del MERCOSUR. Sin embargo, la precarización que vivió el sistema de ciencia y técnica del país en el período 2016-2019, y más ampliamente el retroceso en el poder adquisitivo del ingreso percibido mediante la beca doctoral que financió esta investigación, hicieron inviable el plan original que fue reestructurado y reducido por la imposibilidad de financiar viajes y estadías prolongadas para realizar trabajos de campo en otros tres países de la región.

4. Argentina

4.1 Contexto general sobre políticas de comunicación y medios públicos estatales

A partir de 2009 el Estado Nacional adoptó un rol activo en materia de regulación del sector audiovisual y más tarde también como productor de contenidos. La Ley de Servicios de Comunicación Audiovisual (LSCA) sancionada en octubre de 2009 reemplazó al Decreto-ley 22.285 de 1980 que hasta ese momento regulaba, con numerosas modificaciones a su texto original, el sector de los medios audiovisuales en el país. La LSCA define en su artículo 2º al servicio de comunicación audiovisual como una actividad de “interés público” que permite el ejercicio del “derecho inalienable de expresar, recibir, difundir e investigar informaciones, ideas y opiniones”. En efecto, junto a la consideración industrial de la actividad, la normativa introdujo una perspectiva de derechos, por lo que se propuso objetivos de desconcentración, imponiendo límites a la tenencia de licencias en televisión abierta, radio y televisión por suscripción, al tiempo que habilitó la participación de nuevos actores. A partir de esta normativa la explotación de los servicios admitió titulares privados, estatales y de gestión privada sin fines de lucro. La discusión de la normativa se nutrió de aportes de distintas organizaciones de la sociedad civil y actores políticos a lo largo de un año cuando se realizaron 24 foros y más de 80 charlas públicas (Baranchuk, 2010)

Tras su promulgación, el Grupo Clarín, uno de los principales opositores a la norma, puso en marcha una estrategia de judicialización, argumentando afectaciones a la libertad de expresión, con la cual obtuvo medidas cautelares, y más tarde fallos judiciales que suspendieron la aplicación de algunos artículos (41, 45, 48, 161). Finalmente en 2013 fue ratificada como constitucional por la Corte Suprema de Justicia de la Nación, después del largo litigio sostenido entre este Grupo y el Poder Ejecutivo que derivó en una Audiencia Pública ante la Corte. Por su parte, la aplicación de la ley en general, y el tratamiento de los planes de adecuación presentados por los distintos grupos empresarios ante la Autoridad Federal de Servicios de Comunicación Audiovisual (AFSCA)²³, ente de aplicación creado por la misma norma, estuvo signado por la discrecionalidad y un sesgo negativo contra el Grupo Clarín (Di Santi y Riera, 2016).

²³ La Autoridad Federal de Servicios de Comunicación Audiovisual (AFSCA), fue el organismo de aplicación creado por la ley de Servicios Audiovisuales en 2009, luego disuelto en 2016 por Decreto presidencial.

Tras el recambio en la conducción del gobierno en diciembre de 2015, se observa en Argentina el pasaje de una etapa de articulación de distintas políticas estatales en materia de televisión digital, desarrollo de infraestructura de conectividad —con la consecuente adecuación y construcción de marcos regulatorios—, a un tiempo de regresividad en materia de derechos a la comunicación. A partir de entonces se sucedieron medidas que habilitaron, entre otras, la transferencia de licencias sin autorización, la eliminación del tope de licencias para TV de pago, la ampliación del tope de licencias para radio y TV abierta y la autorización a las telefónicas a brindar este servicio (DNU 267/15 y Decreto 1340/16). Así, la Alianza Cambiemos encabezada por Mauricio Macri desarticulaba aspectos centrales de la LSCA como primer paso hacia un proceso de mayor concentración de la propiedad en cada uno de los mercados, con privilegios directos para los grandes *players* de las comunicaciones, comprometiendo procesos anteriores de democratización y de reconocimiento al menos formal de otro tipo de agentes económicos (Becerra, 2016b, 2017; Monje, Rivero y Zanotti, 2017).

Estas primeras intervenciones de la gestión macrista fueron presentadas como medidas transitorias que darían lugar a la elaboración de un nuevo proyecto de ley a ser tratado en el Congreso. A estos fines, el gobierno conformó una Comisión de especialistas (DNU 267/2015 y Res. 9/2016 del Ministerio de Comunicaciones) a la que encomendó la consulta a distintos actores y la redacción de un anteproyecto de Ley de Comunicaciones Convergentes que unificara las normas anteriores en materia audiovisual y de telecomunicaciones (26.522 de Servicios Audiovisuales y 27.078, Argentina Digital), pero el proyecto oficial nunca se presentó, contraviniendo lo que el propio Gobierno argentino se comprometió a realizar en abril de 2016 ante la Comisión Interamericana de Derechos Humanos (CIDH), en una audiencia que se convocó para tratar este tema (Becerra, 2016c). A su vez, las actividades de consulta pública promovidas por esta Comisión *ad hoc* dejaron ver la conformación de una esfera pública restringida a partir de un proceso de discusión basado en una participación selectiva, y la re-politización del proceso más orientado hacia los aspectos mercantiles y tecnológicos de la comunicación (Becerra, 2016d, Rivero y Zanotti, 2017).

En este contexto, las modificaciones introducidas a partir de diciembre de 2015 se volvieron permanentes y sus efectos sobre la estructura del mercado más profundos. Una mirada al marco regulatorio del sector de las comunicaciones al momento en que se escribe esta tesis a mediados de 2020, devuelve una imagen fragmentada, compuesta por una maraña de decretos —algunos contradictorios entre sí— y otras disposiciones

de menor jerarquía, algunas emanadas de un Ministerio de Comunicaciones creado en 2015 y ya extinto, y otras del Ente Nacional de las Comunicaciones (ENaCom), agencia que reemplazó a las AFSCA y AFTIC²⁴, repitiendo en su directorio un esquema de integración política, sin selección según idoneidad profesional y con dependencia directa del poder Ejecutivo, quien puede nombrar y remover a los directores sin necesidad de justificar sus causas.

De esta forma, el gobierno consolidó un esquema de “baja institucionalidad” (Fontanals, 2017), que conspira contra la posibilidad de dar adecuadas respuestas estatales a las complejas y aceleradas transformaciones que tienen lugar en el mercado de las comunicaciones. Según este analista, la aplicación de políticas pro-competencia dependía de la existencia de un marco legal robusto definido por el Congreso y aplicado por una autoridad sectorial y de defensa de la competencia con solvencia técnica y profesional, autónomas del gobierno y de las empresas que debe regular.

El escenario abierto desde fines de 2015 fue definido por los funcionarios a cargo como de inevitable e impostergable convergencia en las comunicaciones, cediendo la iniciativa al sector industrial privado. El “pretexto de la convergencia” (Bizberge y Califano, 2016) fue usado por el gobierno para vestir de modernidad un conjunto de medidas que apenas apuntaban a remover impedimentos legales y lubricar el camino hacia lo que un par de años después sería uno de los procesos de concentración de la propiedad más importantes de la historia argentina: la fusión entre Cablevisión holding y Telecom. Como piensa Deborah Stone, —quien estudia el proceso de construcción discursiva sobre las políticas—, contar buenas historias en relación a las políticas públicas tiene tanto efecto como su implementación (Stone, 1997). En esta línea, al momento de diseñar las políticas del período macrista, sus promotores construyeron una estrategia narrativa según la cual la convergencia tecnológica y la liberalización de los mercados serían los ejes ordenadores, en la búsqueda de un interés general formalizado en beneficios tanto para los usuarios de los servicios, como para las empresas de distinto tamaño. Más tarde, en la etapa de implementación, este planteo resultaría inconsistente con una realidad que, lejos de los planes declarados, evidenció que las políticas aplicadas se orientaron más a favorecer negocios de algunas empresas puntuales (pro-

²⁴ Autoridad Federal de Tecnologías de la Información y la de Comunicación (AFTIC), fue el organismo de aplicación creado por la ley de Argentina Digital en 2014, luego disuelto y fusionado con AFSCA en el actual ENACOM en 2016 por Decreto presidencial

business), antes que a fomentar condiciones adecuadas de competencia (pro-mercado) para favorecer las inversiones y beneficiar a los usuarios (Fontanals, 2017).

Como define Becerra “la fusión Cablevisión/Telecom es la hipótesis de la concentración de las comunicaciones tradicionales (medios y telecomunicaciones), con la que los accionistas del Grupo Clarín alcanzan su máximo nivel de dominio” (Becerra, 2018). La Comisión Nacional de Defensa de la Competencia (CNDC), y el ENaCom, avalaron la fusión más grande de la historia en la comunicación de la región, introduciendo apenas algunas tenues observaciones, que en absoluto corregían la enorme distorsión que se generaba en el mercado y la posición de dominio que adquirió la fusionada empresa en segmentos que van desde la producción de papel de diarios, el manejo de las principales redes audiovisuales abiertas y de pago, la telefonía fija y móvil y la conexión a internet.

Argentina, no obstante, es un caso particular porque, en las márgenes del mercado infocomunicacional hiperconcentrado que describimos, se conformó un sector periférico integrado por cientos de cooperativas y PyMEs, la mayor parte de las cuales prestan servicios en localidades de baja densidad poblacional y escaso atractivo comercial para las empresas tradicionales. En general estos actores manejan volúmenes de capital acotados y concentran porciones marginales del mercado y de los ingresos a nivel nacional. Aunque operan en condiciones de profunda asimetría en relación a los grandes *players*, han logrado generar un fuerte arraigo territorial, y muchas de estas organizaciones son actores relevantes a nivel local²⁵. Sin embargo, la asimetría existente entre los grandes actores y los del sector periférico no permite hablar de una situación de competencia efectiva.

Por su parte, los medios de comunicación sin fines de lucro vivieron sucesivas etapas de prohibiciones y clandestinidad a través de su historia. La Ley de Radiodifusión (22.285/80), sancionada durante la última dictadura cívico-militar y vigente hasta 2009, impedía al sector privado sin fines de lucro acceder a licencias audiovisuales. Esta situación comenzó a revertirse en 2003 cuando la Corte Suprema de Justicia falló que tal exclusión era inconstitucional, tras lo cual se modificó la Ley incluyendo a este sector como posible titular de licencias (Ley 26.053/05). En 2009 la LSCA reconoce plenamente al sector privado no lucrativo, junto con el privado comercial y el público, y

²⁵ Según el último Censo Nacional 2010, casi la mitad de la población del país, 47,2%, vive en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y la provincia de Buenos Aires, mientras que la mitad restante se distribuye en 22 provincias. En muchas de las pequeñas localidades de las provincias con menor densidad poblacional es donde trabajan con mayor dedicación los prestadores del sector cooperativo.

le asigna una reserva de espectro del 33% garantizando formalmente un acceso equitativo en todas las bandas y frecuencias a estos actores. Además, la norma prevé mecanismos de financiamiento mediante la creación de un fondo de fomento del 10% del gravamen recaudado por la autoridad regulatoria, y le otorga representación en el Consejo Federal de Comunicación, órgano multisectorial creado por la misma ley²⁶ en el ámbito de la autoridad de aplicación para intervenir en materia de elaboración y control de políticas audiovisuales.

Los cambios realizados desde 2015 no afectaron directamente los artículos referidos al sector sin fines de lucro, aunque las cooperativas de servicios públicos resultan discriminadas en relación a las empresas telefónicas, ya que, para acceder a licencias de televisión paga y poder prestar servicios convergentes, quedan sometidas a la evaluación de la autoridad de defensa de la competencia quien definirá los términos en que se prestará el servicio, contemplando la existencia de oposición por parte de algún otro oferente en el mismo área (art 11 Decreto 267/15). Por el contrario, el gobierno garantizó a las telefónicas que a partir de 2018 pudieran prestar servicios de TV paga en los grandes centros urbanos. Asimismo, las políticas para el sector audiovisual no lucrativo implementadas en el período 2016-2019 han tenido amplios efectos negativos en aspectos como la financiación, el acceso a licencias y la representación en los órganos consultivos. En términos generales, se observa en esos años una política de dilaciones y desatención, producto del desconocimiento de las dinámicas y necesidades específicas del sector, que contrasta con el tratamiento más expeditivo que se daba a las demandas del sector privado comercial (Segura et al., 2018; Monje, et al., 2017)

La llegada del gobierno macrista a los medios públicos estatales estuvo precedida por un diagnóstico apocalíptico que hizo foco en la corrupción y el sesgo gubernamental que el kirchnerismo imprimió en la línea editorial en la etapa anterior, en especial entre 2009 y 2015. No obstante, el análisis excluyó mencionar los logros de aquella gestión como fueron, por ejemplo, la creación nuevas pantallas o la sanción de la LSCA que, en materia de medios públicos, definió sus funciones, objetivos, forma de gobierno y financiación, y, al menos formalmente, les otorgó mayor calidad institucional mediante la creación de órganos de gobierno y fiscalización más democráticos y representativos²⁷.

²⁶ La LSCA crea el Consejo Federal de Servicios de Comunicación Audiovisual (COFECA), disuelto por las medidas del gobierno de Macri y vuelto a crear con facultades disminuidas como Consejo Federal de Comunicación (COFECO)

²⁷ La LSCA creó la empresa estatal Radio y Televisión Argentina Sociedad del Estado (RTA S.E.), a cargo de la gestión de Canal 7 y las 49 emisoras de Radio Nacional. Esta empresa cuenta con un

Las políticas públicas implementadas en materia de medios estatales a partir de 2006, lograron revertir parcialmente décadas de presencia acotada de los medios públicos estatales, —principalmente de Canal 7, cuya infraestructura permite una cobertura superior al 90% del territorio nacional— colocándolos en una posición de mayor centralidad. Canal 7 implementó una amplia reconversión tecnológica mediante la cual reemplazó todo su equipamiento en estado de obsolescencia; fue el primer canal argentino en emitir en la Televisión Digital Terrestre (denominada localmente como Televisión Digital Abierta, TDA) y pudo ofrecer contenidos en HD (*high-definition*) casi en simultáneo con los prestadores privados. Además, durante ese período, sostuvo un proyecto artístico comunicacional apuntado en transmisiones deportivas y ficciones, que le permitieron convocar mayores audiencias y obtener distinciones internacionales.

No obstante, las confrontaciones políticas que tuvieron lugar entre el gobierno nacional y los poderes fácticos (económicos, mediáticos) alcanzan una repercusión directa en la programación informativa y de análisis político de las emisoras estatales (Monje et al., 2013). De esta manera los aspectos referidos a la diversidad de opiniones en temas de interés público y la presencia de diversos puntos de vista en noticias políticas se vieron afectados, constituyendo áreas controversiales durante los gobiernos kirchneristas.

En un primer momento, a finales de 2015 el gobierno creó el Sistema Federal de Medios y Contenidos Públicos (en adelante SFMyCP) (Decretos 12/15 y 237/15), con rango ministerial y dependencia directa de la Jefatura de Gabinete de Ministros, bajo el cual quedaron comprendidos Radio y Televisión Argentina S.E (RTA S.E.), la agencia de noticias TELAM, el parque temático Tecnópolis, el Centro Cultural Kirchner y los aspectos de contenidos de la TDA. Más tarde, también se transfirieron bajo su órbita el Banco Audiovisual de Contenidos Universales Argentino (BACUA), ACUA Mayor, ACUA Federal y las señales educativas Encuentro, PakaPaka y DeporTV, hasta entonces dependientes del Ministerio de Educación (Decreto 1222/16). Finalmente, en

directorio colegiado con participación del Poder Ejecutivo, el Consejo Federal de Comunicaciones (órgano con representación del sector público, privado, sindical, universitario y pueblos originarios) y las tres primeras minorías parlamentarias. A su vez, se creó el Consejo Consultivo Honorario de los Medios Públicos, órgano consultivo y de fiscalización de la gestión, integrado por 17 miembros de amplia representación sectorial y geográfica. Estas instancias de participación se encuentran al cierre de esta tesis a mediados de 2020, virtualmente paralizadas y despojadas de funciones desde la creación en 2015 del Sistema Federal de Medios y Contenidos Públicos, una dependencia con rango ministerial que nuclea las televisoras, radios y otros proyectos culturales del Estado y depende de manera directa del poder Ejecutivo.

abril de 2017 el SFMyCP absorbe al Consejo Asesor del Sistema Argentino de Televisión Digital Terrestre (SATVD-T) (Decreto 257/17), y de esta manera asume facultades para definir la planificación e implementación del sistema. El gobierno mantuvo en pausa la extensión de la TDA, —política que había sido prioritaria para la gestión anterior—, hasta agosto de 2016, cuando finalmente asumió la presidencia del Consejo Asesor y encomendó a la empresa estatal AR-SAT continuar con su implementación, pero el proyecto nunca llegó a ser relevante para la administración macrista²⁸.

A raíz de estos cambios en la arquitectura institucional, y en medio de presiones, el Presidente y un miembro del directorio de RTA nombrados por la ex presidenta Fernández de Kirchner debieron dejar sus cargos en 2015, aun cuando sus mandatos concluían a finales de 2017. Según fija la LSCA, los mandatos de los directivos de RTA S.E. se encuentran dos años desacoplados de los del poder Ejecutivo, logrando trascender los recambios de gobierno y protegiendo a las instituciones de los avatares propios de los cambios en el poder político. Así, el ingreso de las nuevas autoridades a los medios públicos implicó una ruptura institucional y un quebrantamiento de la ley vigente (Monje, Rivero y Zanotti, 2017).

A seis meses de asumir, la administración de Mauricio Macri publicó “El estado del Estado”, un informe que revisa en tono crítico y dramático la situación de las distintas áreas del gobierno a diciembre de 2015. En su capítulo sobre “Comunicación y Medios”, el informe presentaba un panorama sombrío de casi todas las áreas de gestión de los medios públicos durante los gobiernos kirchneristas: destacaba su uso gubernamental con fines de “propaganda política”, refería a la existencia de un “comisariato político” que silenciaba voces disidentes y advertía sobre la ausencia de políticas de recursos humanos y planificación en materia de evolución tecnológica y transformaciones del sector audiovisual (Presidencia de la Nación, 2016).

Por su parte, las autoridades de RTA S.E. presentaron un Informe de gestión a finales de 2016 que también realizaba una valoración negativa de las gestiones previas pero introduciendo algunos matices y tomando distancia del panorama dramático que presentaba el informe del poder Ejecutivo. A pesar de ello, se refería a una TV Pública en “transición” por la necesidad de introducir un nuevo horizonte de

²⁸ En septiembre de 2020 el Gobierno Nacional anunció el Plan Conectar que contempla la continuidad en la iluminación de la fibra óptica de la REFEFO, la construcción de un nuevo satélite argentino y la continuidad de la política de Televisión Digital Abierta. Ver <https://bit.ly/2GKFymo>

“profesionalización”, “pluralidad” y mejoras del contenido periodístico, hasta entonces afectado por el sesgo oficialista en la línea editorial²⁹.

Desde 2015, la TV Pública vivió transformaciones que incluyeron desde la alteración de su línea editorial y perfil de programación, hasta cambios en la identidad visual. Esto, combinado con la reducción de transmisiones deportivas relevantes desencadenó una crisis de audiencia que llevó al canal a sus niveles más bajos en 10 años, y de la que a 2020 aún no se había recuperado. Volveremos sobre este punto en otros apartados de este capítulo.

En términos de regulación, el gobierno de Cambiemos (2015-2019) profundiza una lógica política preexistente, amigable y ampliamente receptiva del *lobby* de las grandes empresas de telecomunicaciones y TV paga. La novedad de esta etapa quizás sean las concesiones que se otorgan al Grupo Clarín, holding que desde 2008 había mantenido una relación tensa con el Gobierno Nacional.

Mediante las decisiones de política que se producen tanto desde el poder Ejecutivo a través de decretos como mediante resoluciones ministeriales y del ENaCom, el Estado se muestra permeable y hace suya buena parte de la agenda de demandas del sector privado comercial. No obstante, acordamos con Freedman (2006), para quien el *lobby* antes que como acto de corrupción, es más efectivo cuando existe, —como se dio entre 2015 y 2019 en Argentina— mayor nivel de coincidencia con la postura ideológica dominante en el gobierno. En este sentido la existencia de valores comunes entre las empresas y los burócratas con poder de decisión en las agencias de gobierno (en muchos casos estos burócratas ingresaron a la función pública tras abandonar altos cargos en las empresas que pasaron a controlar) puede haber actuado como lubricante de las decisiones tomadas en relación a la liberalización del mercado y la eliminación de limitaciones al tratamiento mercantil de la comunicación, lo que, en algunos casos, fue en detrimento no solo de los actores periféricos del mercado, sino incluso del resguardo de derechos ciudadanos.

Además de los posibles cambios a la lógica de uso y distribución de la pauta oficial, tema abordado por el presidente Alberto Fernández el día de su asunción el 10 de diciembre de 2019, hasta el momento en que se escribe esta tesis a mediados de 2020, la grave situación económica y social que atraviesa el país, profundizada por la pandemia

²⁹ Ver Informe de gestión presentado por el Presidente de RTA S.E., Miguel Pereira, en octubre de 2016 ante el Consejo Consultivo Honorario de los Medios Públicos. Disponible en <https://proyectoecanet.files.wordpress.com/2017/04/anexo-4-informe-rta.pdf>

del COVID-19, no coloca a las políticas de comunicación al tope de las prioridades de los funcionarios de primera línea³⁰. Es de esperar que las políticas de comunicación en el mediano plazo se concentren en la reactivación de la industria satelital, planes de extensión de conectividad a internet y acceso a dispositivos para poblaciones más desaventajadas, pero con escaso margen para desandar el consolidado estado de alta concentración heredado del período anterior. En materia de medios, comienzan a verse algunos signos de recuperación en algunos espacios públicos como por ejemplo la agencia estatal de noticias Télam, que se encontraba en estado de virtual parálisis y desde diciembre de 2019 comenzó un proceso de normalización.

4.2 Principales políticas sobre inclusión digital 2009-2019

Desde 2009 el Estado argentino impulsó una serie de políticas que, entre otros objetivos, buscaban fortalecer la inclusión digital en el país. Entre estas iniciativas se destacan el desarrollo de la TDA, el programa Conectar Igualdad, y el tendido de una Red Federal de Fibra Óptica (REFEFO), como parte del Plan Nacional de Telecomunicaciones “Argentina Conectada”. En conjunto, estos proyectos se enfocaron en diferentes aspectos relacionados con el acceso a las TIC. En primer lugar, el tendido de la REFEFO y el despliegue de la plataforma de TDA apuntaron a la generación de infraestructura de conectividad y transmisión, mientras que la distribución de decodificadores y *netbooks* a estudiantes secundarios buscó promover el acceso a dispositivos, por un lado, y a una serie de contenidos, servicios y aplicaciones, por el otro (Baladron, Rivero y Roca, 2016).

La TDA se enmarca en los decretos del PEN 1148/09, 364/10 y 1010/10. El Decreto 1148/09 creó el “Sistema Argentino de Televisión Digital Terrestre” (SATVD-T), basado en el estándar japonés-brasileño ISDB-T (*Integrated Services Digital Broadcasting Terrestrial*). Este decreto enuncia los objetivos sociales y tecnológicos de la plataforma, a los que deberá dar cumplimiento el Consejo Asesor del SATVD-T, creado en la órbita del entonces Ministerio de Planificación, Inversión Pública y Servicios.

³⁰ Aunque las políticas de comunicación no alcanzan notoriedad en la agenda pública, el Decreto 690/2020 que declara servicio público a la telefonía móvil; restablece el carácter de servicios esenciales estratégicos en competencia a las TIC y congela sus tarifas hasta fin de 2020, había generado gran impacto en la agenda mediática y el mundo empresarial del sector afectado.

A través del Decreto 364/10 el gobierno declara de interés público la Plataforma Nacional de TDT y asigna a la empresa estatal de soluciones satelitales, AR-SAT, el desarrollo, implementación y operatividad de la infraestructura. El Decreto 1010/10, facultó a Radio y Televisión Argentina S.E (RTA) a realizar transmisiones experimentales con señales propias o de terceros, con lo cual, TV Pública (Canal 7) fue el primer canal argentino en iniciar las pruebas en digital (Bizberge, 2010, Bizberge et al., 2013, Krakowiak, 2017).

A finales de 2010, la AFSCA autorizó a las emisoras privadas 13, 11, 9 y 2 a realizar sus transmisiones experimentales en TDT en los canales de UHF 33, 34, 35 y 36. Los canales aprovecharon estas emisiones en espejo, que sostuvieron durante el período de transición, para emitir su señal en alta definición. Además, en 2011 AFSCA asignó frecuencias de TDT a 43 universidades nacionales (Resolución 687/2011), a la ciudad de Buenos Aires y a 14 provincias (Resolución 689/2011).

La LSCA se sancionó pocas semanas después del primer decreto que creó el SATVD-T, hecho que, por un lado, “expone la falta de una política única para el desarrollo del sistema de medios”, y por el otro, “evidencia una desarticulación institucional en el diseño y la aplicación de las políticas públicas para el sector” (Mastrini et al., 2012: 72). En lo que refiere a televisión digital, la ley SCA brinda algunos lineamientos generales en sus artículos 46, 47, 92 y 93, pero no avanza de modo exhaustivo con esta materia.

Algunos de los objetivos planteados para la TDA son de tipo social y cultural (inclusión social, diversidad cultural, acceso de nuevos actores, acceso universal y gratuidad), mientras que otros son de tipo tecnológico y económico (optimizar el uso del espectro, desarrollo de interactividad, desarrollo de la industria tecnológica local, creación de empleo, contribuir a la convergencia tecnológica, mejorar la calidad de audio y video) (MPIPYS Consejo Asesor SATVD-T, 2009).

En cuanto a la transmisión de la señal digital, según un informe publicado por el Ministerio de Planificación, a finales de 2015 había 88 Estaciones Digitales de Transmisión (EDT) instaladas que, en conjunto, cubrirían el 92% del país a través infraestructura terrestre. El restante 8% de cobertura se brindaría por medio de la Televisión Digital Satelital (TDS). A través de la plataforma de la TDA se emitían 16 canales gratuitos a nivel nacional, y otras 26 señales eran visibles a nivel regional (MPFIPYS, 2015).

Con relación a la recepción, la estrategia se concentró en brindar acceso universal al equipamiento para la recepción individual, colectiva e institucional de la TDA, en espacios públicos o privados. Hasta diciembre de 2015 se habían entregado 1.437.759 decodificadores y cerca de 21 mil equipos receptores de Televisión Digital Satelital (TDS). En la entrega de los receptores se privilegió a personas con menores recursos, entre ellos jubilados y beneficiarios de la Asignación Universal por Hijo³¹ (AUH).

El eje estratégico referido a los contenidos, se propuso fomentar la producción audiovisual de ficción, informativos locales y contenidos educativos para TDA. Además, ofreció infraestructura y equipos para la producción de contenidos a actores interesados pero sin capacidad instalada. A través del Plan Operativo de Fomento y Promoción de Contenidos Audiovisuales Digitales para TV, se realizaron 43 concursos nacionales y federales y otorgó 573 subsidios a distintos proyectos. Hasta fines de diciembre de 2015 se habían realizado 267 producciones, equivalentes a 1521 horas de contenido (Rivero, 2018; MPFIPyS, 2015).

La mayor parte de estos contenidos se depositó en el Banco Audiovisual de Contenidos Universales Argentino (BACUA), un repositorio que, según cifras oficiales, distribuyó 12 mil horas de programación desde su creación a 74 canales públicos y privados adheridos de todo el país. Dentro del BACUA funcionó además Contenidos Digitales Abiertos (CDA), una plataforma online gratuita de video a demanda que ofreció hasta 2016, los contenidos producidos mediante los planes de fomento.

En términos generales puede afirmarse que “el saldo parece dar a favor en cuanto a despliegue de infraestructura y cobertura poblacional, mientras que el aumento de la oferta de canales locales y la digitalización de los radiodifusores conforman la lista de desafíos pendientes” (Baladron, 2015).

Diferentes investigaciones coinciden en señalar que el porcentaje de penetración de la TDA sobre el total de hogares es reducido. Según un estudio del SInCA de 2013, era del 7%, (SInCA, 2013); otro de la Universidad Nacional de Quilmes (UNQ) de 2014, realizado en los partidos bonaerenses de San Fernando y Quilmes, indicó que era del 5% (Mastrini et al., 2014), mientras que un relevamiento de AR-SAT del mismo año ubicó la cifra en 7%. Los estudios de la UNQ y AR-SAT afirmaban que la penetración ascendía al 20% si se consideraba solamente el universo de hogares sin servicio de

³¹ Es un seguro social creado por decreto del PEN en 2009, para personas desocupadas, empleadas en negro o con un sueldo inferior al salario mínimo vital y móvil, que otorga un beneficio por cada hijo menor de 18 años.

televisión paga. Aunque no se conocen estudios recientes que ofrezcan nuevas cifras de penetración del servicio en los hogares, es dable pensar que el descuido de esta política durante la administración macrista difícilmente haya podido redundar en una mayor tasa de adopción.

Aunque el nivel de cobertura de la señal digital abarca, en sus modalidades terrestre y satelital, más del 80% del territorio (datos abiertos, AR-SAT), y el Estado repartió cerca de 1,5 millón de decodificadores para la recepción de la señal, una de las razones que explican la lenta adopción de la TDA es la alta penetración de la televisión paga, que en la Argentina alcanza casi 70% de los hogares (ENACOM, 2020). Una dinámica similar se verificó también en varios países europeos y en Estados Unidos (Bizberge et al., 2013).

A modo de diagnóstico de situación, el gobierno que asumió en diciembre de 2015 presentó un informe el 3 de junio de 2016, con un apartado dedicado a “Comunicaciones y Medios”. Allí reconoce como exitoso el aspecto técnico de la TDA, pero critica que no tenga un “plan de negocios sólido” y no genere ingresos suficientes para asegurar la autosustentabilidad de la plataforma (Presidencia de la Nación, 2016: 185).

El modelo de desarrollo de la TDA se asentó sobre el acceso universal y la gratuidad del servicio, para lo cual el Estado adoptó un rol central y financió la infraestructura de transmisión y recepción, como así también la producción de contenidos. Aunque se propició la introducción de nuevos actores por medio de la creación de nuevas señales públicas y la licitación de canales al sector privado comercial y sin fines de lucro, la TDA permanece marginal en términos de penetración por lo que, por el momento, no logró una ruptura del statu quo televisivo preexistente.

Otro programa estatal relevante a los fines de esta tesis por sus características de difusión tecnológica y alfabetización digital, y su contribución a la reducción de las brechas digitales es el “Programa Conectar Igualdad de incorporación de la nueva tecnología para el aprendizaje de alumnos y docentes”, creado el 6 de abril de 2010 por medio del Decreto 459/2010. El objetivo del programa fue “proporcionar una computadora a alumnas, alumnos y docentes de educación secundaria de escuelas públicas, de educación especial y de institutos de formación docente, capacitar a los docentes en el uso de dicha herramienta y elaborar propuestas educativas” (art.1). La implementación quedó a cargo de un Comité Ejecutivo, presidido por el director

ejecutivo de la Administración Nacional de la Seguridad Social (ANSES) e integrado por representantes de otras carteras del Poder Ejecutivo Nacional³² (art.2), y se definió como fuente de financiamiento la reasignación de partidas del presupuesto nacional (art. 9).

Los llamados planes del modelo 1 a 1, que consisten en la entrega de computadoras a docentes y alumnos para ser usados dentro y fuera de la escuela, son una tendencia que se verifica en distintos países del mundo en los últimos 15 años. En la Argentina, el Programa Conectar Igualdad (PCI) atendía, por un lado, a la inclusión digital, vía la reducción de brechas, y por el otro, a la digitalización de las escuelas en un movimiento que anuda un objetivo social con otro educativo, en lo que Zukerfeld define como “el rasgo más importante y más riesgoso de esos programas [ya que] en el mejor de los casos, con una política pública se puede servir a dos fines igualmente relevantes” (Zukerfeld, 2014: 92). El Programa contempla el uso de las *netbooks* tanto en la escuela como en los hogares de los alumnos y de los docentes, impactando además en la vida cotidiana de las familias.

En sus primeros 4 años, el PCI entregó un total de 4.705.613 computadoras a docentes y estudiantes de escuelas de nivel secundario. Tomando como indicadores la cantidad de *netbooks* entregadas y el número de alumnos y docentes involucrados, se trató del plan más ambicioso en su tipo no sólo de la región, sino del mundo (Ibíd.: 92).

Finalmente, desde 2012, las *netbooks* sumaron un sintonizador que permitía ver los canales disponibles en la TDA. Con el cambio de gobierno nacional en diciembre de 2015 se abrió un nuevo período para el PCI, marcado por la reducción de los equipos de trabajo, el desfinanciamiento, dificultades para el mantenimiento de los equipos ya entregados y una notable disminución en el ritmo de entrega de nuevos dispositivos (De Santis, 2019).

El uso de las computadoras, según un informe del Ministerio de Educación de 2015, habría mejorado la gestión escolar, la comunicación intra e inter institucional y también el clima escolar; esto último debido a la mejora en la disciplina, interés y motivación de los estudiantes. El informe destaca mejoras en la cantidad y variedad de cursos de capacitación docente sobre el uso de las *netbooks* y sus herramientas. En cuanto a los estudiantes, el escenario se caracteriza como “diverso y heterogéneo”, aunque, en términos generales, reconocen una mayor motivación en las clases, y valoran la

³² Un representante más corresponde a ANSES y otro tres a Jefatura de Gabinete de Ministros, Ministerio de Educación y del exMinisterio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios.

herramienta por su aporte a la formación para el mundo del trabajo (Ministerio de Educación de la Nación, 2015).

Un estudio de la Universidad Maimónides y la Universidad Nacional de La Plata de 2015 muestra que la percepción sobre el PCI variaba, tanto entre alumnos como docentes, según el estrato social al que pertenecían, siendo que la aprobación del impacto del PCI era mayor entre los estratos socioeconómicos más bajos.

Según concluye este informe, el PCI generaba cierta apatía entre los sectores que ya contaban previamente con acceso a la tecnología y conectividad pero resulta especialmente valorado entre los segmentos de menor nivel de acceso y muy especialmente dentro del contexto escolar. De esta forma, los investigadores aseguran que el PCI tendría impacto en términos de transformación educativa (Zuckerfeld y Benítez Larghi, 2015).

El PCI buscó reducir la brecha digital facilitando, en primer lugar, el acceso a recursos tecnológicos y, en paralelo, la utilización significativa de esa tecnología dentro y fuera del aula. El “acceso”, es decir, el esfuerzo financiero del Estado de instalar los pisos tecnológicos y disponer de los artefactos necesarios para que la mayoría tenga la posibilidad de conectarse, es uno de los objetivos cumplidos con más de 5 millones de *netbooks* entregadas en las escuelas públicas del país. Pero el “uso”, las habilidades en el manejo de las herramientas; y la “apropiación” o “uso con sentido”, relativo al aprovechamiento de los bienes materiales para seleccionar información significativa y producir otra socialmente relevante, requieren, entre otras medidas, un trabajo de alfabetización digital de alumnos y docentes que, aunque iniciado en aquellos años, resulta difícil de evaluar y medir a corto plazo.

Finalmente, en términos de despliegue de infraestructura de conectividad resulta relevante el Plan Nacional de Telecomunicaciones “Argentina Conectada” creado a través del Decreto 1552/2010 para el desarrollo, implementación y operación de una Red Federal de Fibra Óptica (REFEFO), declarada de interés público y a cargo de la empresa estatal AR-SAT, con financiamiento del presupuesto nacional.

En los considerandos se menciona una serie de políticas que el Estado nacional había desarrollado hasta ese momento y en las cuales se enmarca a este nuevo Plan. Entre ellas se menciona el Programa Conectar Igualdad (Decreto 459/2010). A su vez, en el Anexo II se menciona que la Red Federal de Fibra Óptica deberá contemplar el uso de distintas tecnologías de transporte de datos en su red troncal, “en particular para la transmisión de las señales para el Sistema Argentino de Televisión Digital Terrestre (SATVDT)”.

El Plan estableció plazos (2011-2015) y metas, basado en el desarrollo y operación de la REFEOF. Los objetivos incluyeron alcanzar al 97% de la población con esta tecnología y al 3% restante por medio de conexión satelital. El despliegue de la REFEOF estaría conformado por la construcción de tramos nacionales y provinciales, el aprovechamiento de fibra oscura existente y acuerdos de intercambio de capacidad con operadores provinciales y privados para llegar a un total de 58.000 km de redes de alta capacidad en todo el territorio nacional. Este desarrollo contemplaba la construcción de puntos de acceso a la red (NAP) a nivel nacional y provincial, la construcción de 22.000 km de fibra a través de 10 pliegos regionales de licitación pública de la red troncal y otros 25.000 kilómetros de redes provinciales, la iluminación de tramos de fibra oscura de la Red Eléctrica de Transener. La REFEOF, a cargo de AR-SAT, se planteó como red troncal mayorista a empresas de telecomunicaciones, cooperativas y PyMEs locales para provisión de servicios de última milla y de banda ancha minorista al segmento corporativo y de gobierno, con el objetivo de dinamizar el mercado, aumentar la competencia y bajar los costos de los servicios de conectividad.

Un Informe de Control Interno y Gestión 2011-2015 del Ministerio de Planificación (MPFIPyS, 2015), brinda detalles sobre las licitaciones y tramos construidos y adquiridos (a Silica, Gigared y Level 3), lo que arroja un total de 35.000 km desplegados de fibra óptica, de los cuales 8.090 estaban a ese momento “iluminados”.

Por su parte, el informe El estado del Estado, publicado a mediados de 2016 por el gobierno que asumió en diciembre de 2015, coincide con la cifra de kilómetros desplegados pero difiere en la de aquellos iluminados, alegando que eran 6.800. Reconoce que la administración anterior dejó inversiones realizadas por el 85% del valor total y que las tecnologías utilizadas son de alto nivel, aunque critica los tiempos de instalación para dar servicio (“iluminación”). Sobre este aspecto, el gobierno anunció el 17 de mayo de 2016, día mundial de internet, la creación del Plan Federal de Internet, con base en la infraestructura de la REFEOF y el satélite AR-SAT-1, con la meta de brindar conexión de banda ancha a 1.200 localidades con una inversión total de \$ 4.600 millones en dos años.

En comparación con los planes de este tipo desarrollados a nivel regional, el caso de Argentina coincide con el de Brasil en la decisión de fomentar la competencia a través del modelo de operador estatal con “la creación de un nuevo operador de red troncal que ejerza presión competitiva sobre los incumbentes y permita reducir los precios de acceso” (Galperín, Mariscal y Vicens, 2013: 202) mediante las empresas AR-SAT y

Telebrás, respectivamente, con los activos en manos del Estado. En otros países se siguió el modelo de asociación público-privada, como por ejemplo en Colombia, México y Chile, mecanismo que si bien reduce los gastos en relación a la inversión inicial, el mantenimiento y operación de la red, implica que luego de un período acordado, la red queda en manos del operador privado. En lo que refiere a la inversión, Argentina desplegó el plan de banda ancha con más recursos de la región con 21 dólares per cápita, alto para América Latina pero bajo en relación a Australia y Nueva Zelandia, con 845 y 245 dólares per cápita respectivamente (Galperín, Mariscal y Vicens, 2013). Al momento de evaluar el Plan Argentina Conectada, Baladron (2018b) reconoce una mirada política estratégica para el sector. La misma se expresa en los siguientes aspectos clave: en primer lugar, focalizar la inversión pública en la capa de la infraestructura de internet, un punto crítico por su alta concentración y los altos costos de capital que implica; en segundo lugar, porque su tendido no se produce sobre una estructura heredada sino que se diseña basado en la atención de nuevos intereses definidos por el propio Plan; y, por último, la potencialidad de favorecer la interconexión entre prestadores, una mayor competencia y horizontalidad en la distribución y acceso a internet de la REFEF0, si logra posicionarse como red troncal nacional (Baladron, 2018b: 89).

En los tres casos se observan puntos de contacto en relación a los principios orientadores: acceso universal, reducción de la brecha digital y soberanía tecnológica. A su vez, en el caso de TDA y PCI, no sólo se abordaron acciones relacionadas con infraestructura y dispositivos de recepción, sino también con el incentivo a la producción de contenidos locales, la generación de capacidades a través de la alfabetización digital, apropiación y uso relevante de las TIC en un sentido social. Por otro lado, AR-SAT centralizó aspectos de desarrollo de infraestructura para TDA y Argentina Conectada, que estaban planteados para articularse a su vez con PCI.

Por último, a partir de diciembre de 2015 se planteó la reorientación de la política pública en este sector. La evaluación del nuevo gobierno ponderó estos planes de inclusión digital en función de indicadores económicos (por ejemplo, a la TDA se le objetó no tener un “plan de negocios sólido” y no ser autosustentable), o de mayor eficiencia administrativa (como el caso del PCI que fue rediseñado y disminuido en sus capacidades y alcances). La TDA y el PCI fueron las iniciativas de democratización de las comunicaciones más desatendidas por la administración macrista. El Plan Federal de Internet anunciado en mayo de 2016 se montó sobre la REFEF0, privilegiando la

política vinculada a la infraestructura de conectividad, en un giro respecto de la experiencia 2010-2015, que incluía también el despliegue de la tecnología de transmisión, la difusión masiva de dispositivos de acceso y la producción de contenidos públicos. El programa de la gestión 2016-2019 privilegió los aspectos referidos a la infraestructura de transporte, otorgando centralidad a la articulación con el sector privado comercial y las nuevas oportunidades de negocio, con avances significativos en los kilómetros de fibra “iluminada”.

4.3 Contexto televisivo y sistema de medios

4.3.1 El sistema de televisión abierta “nacional”

El sistema de televisión abierta en Argentina está conformado por seis emisoras, cuatro de ellas con licencias en la Ciudad de Buenos Aires y una en La Plata, siendo la TV Pública el único canal con licencia de cobertura nacional. La TV Pública forma parte del SFMyCP y se financia con aportes del Tesoro Nacional, publicidad oficial, gravámenes previstos por la LSCA y otros recursos propios. Las otras cinco emisoras son de gestión comercial privada.

Aunque las emisoras comerciales porteñas Telefe, El Trece y Canal 9 tienen licencias locales en la Ciudad de Buenos Aires, y en el caso de América TV en la ciudad de La Plata, se ha conformado una arquitectura de distribución facta por la cual sus contenidos llegan de distintas maneras a todo el país: lo hacen a través de filiales, repetidoras o venta directa de contenidos a canales locales. Aunque con niveles marginales de audiencia funciona además la emisora de aire del Grupo Perfil, NetTV, lanzada en octubre de 2018 con una programación generalista y juvenil. En algunas franjas horarias esta nueva emisora disputa la sexta posición a una muy debilitada TV Pública. Solo la emisora estatal cubre con su señal la mayor parte del territorio nacional (99,5%), mientras que los líderes, El Trece y Telefe, llegan a todas las provincias a través de la propiedad directa o por asociación con las principales emisoras locales. Las seis televisoras de “alcance nacional” (cinco privadas y una pública) emiten su programación a través de la televisión de pago, mayoritariamente de gestión privada y con alta penetración en el país.

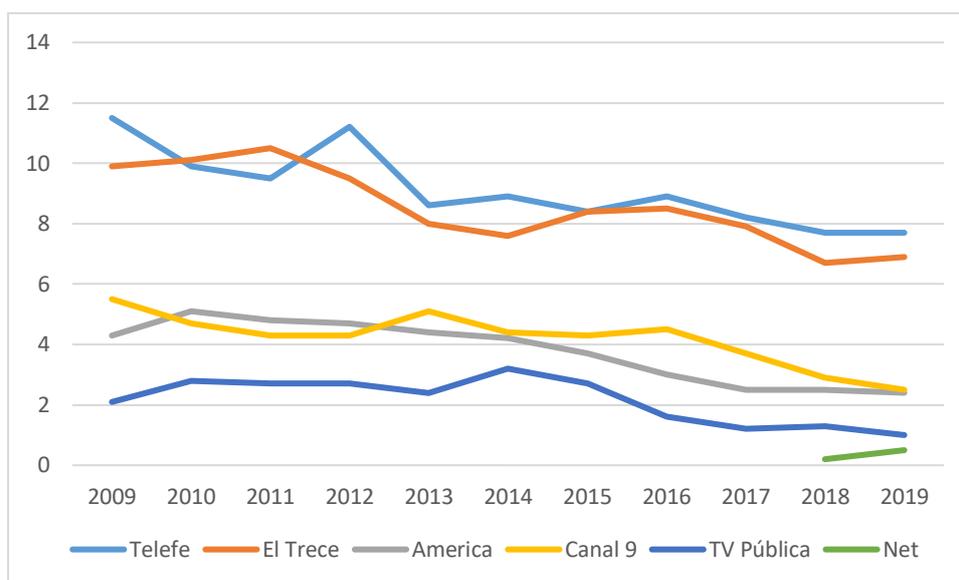
Por décadas Argentina ha exhibido un sistema de medios caracterizado por una alta concentración, tanto en su propiedad como en los centros de producción de contenidos

(Mastrini y Becerra, 2017). Aún en la actualidad la mayor parte de los contenidos que conforman la programación de los canales provinciales tanto públicos como privados comerciales son originados por las emisoras con cabecera en la Ciudad de Buenos Aires. Esta situación determina que el contexto audiovisual del país en términos de producción de contenidos, se define en buena medida mediante la caracterización de estos actores. Los esfuerzos para desconcentrar la producción que llevó adelante el Estado Nacional, en particular entre 2011 y 2015, con el fomento a la producción de ficciones en las provincias, no lograron alterar esta situación de centralización (Rivero, 2018).

La TV Pública depende formalmente del directorio de Radio y Televisión Argentina, Sociedad del Estado (RTA S.E.), que funciona en el ámbito del SFMyCP, creado en 2015. Este último órgano político fue el encargado de la toma de las decisiones más relevantes que afectaron al canal entre 2016 y 2019. América forma parte del grupo América Medios. El Nueve forma parte del grupo internacional Albavisión, del mexicano Ángel González³³. Telefe es propiedad de la estadounidense Viacom Inc., junto con ocho repetidoras del interior del país. El holding Clarín explota El Trece a través de su división Artear y es propietario de radios, diarios, canales abiertos, señales de televisión paga, y la empresa de TV de pago y banda ancha fija más importantes del país. También es copropietario de la única fábrica de papel para diarios y desde 2018 integra la fusionada Telecom, tema al que nos referimos antes, que le otorga en su conjunto un amplio dominio en casi todas las actividades del sector infocomunicacional del país.

³³ Al cierre de esta tesis a mediados de 2020 la propiedad de Canal 9 se encontraba judicializada y era tramitada por un tribunal de Delaware, Estados Unidos. Ver el fallo del 31/07/2020 en <https://courts.delaware.gov/Opinions/Download.aspx?id=308880>

Gráfico 1: rating de la TV abierta de Buenos Aires 2009-2019



Fuente: elaboración propia con datos de Kantar-Ibope Media

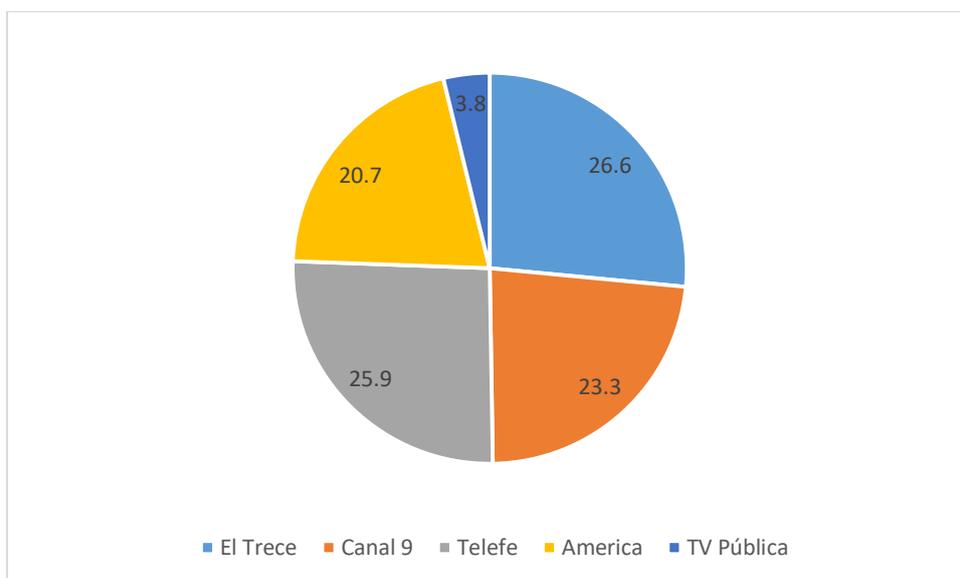
En materia de audiencia, el período recortado en esta tesis comprende la tendencia descendente en el rating de la televisión abierta, iniciado a mediados de los años 2000. Desde 2006, los canales de aire de Buenos Aires perdieron 15 puntos de rating. En conjunto los cinco canales de aire capturan el 45,8% del *share* de la televisión lineal en 2019, un ligero aumento en relación al año anterior, pero es superado por la suma de los canales de pago que capturan el 54,2% del *share* (Obitel, 2019). La audiencia que pierde la televisión lineal abierta, migra parcialmente a la televisión por suscripción y también a diversas plataformas de video a demanda donde el consumo se concentra en particular en contenidos de ficción tradicionales producidos con lógicas industriales. En algunos casos son incluso los mismos contenidos que tuvieron su primera ventana de exhibición en TV abierta los más demandados en catálogos a demanda; en otros, son contenidos originales de grandes plataformas pero realizados por productoras independientes o canales de televisión en su rol de prestadores de servicios de producción. Volveremos sobre este tema más adelante.

En términos relativos, la mayor pérdida de audiencia en estos últimos once años lo experimentó la TV Pública (-44,6%), Canal 9 (-45,5%) y América (-44,2%). El Trece y Telefe, perdieron en torno al 30% de su audiencia, lo que muestra que el proceso combina el descenso paulatino del rating con otro de concentración de la audiencia en los dos canales que desde hace al menos dos décadas se disputan el liderazgo del mercado. La televisión abierta continúa exhibiendo su fortaleza para convocar grandes

audiencias (aunque de modo efímero) ante acontecimientos que despiertan el interés general, para ofrecerles información en vivo. Esto pudo verificarse en la suba generalizada del encendido las primeras semanas de medidas de prevención por la crisis del COVID-19 en marzo y abril de 2020 (Espada, 2020).

Un caso de interés en cuanto a la migración de audiencias en el caso argentino lo representan las señales de noticias que, además de numerosas en su oferta han incrementado significativamente su audiencia en los últimos cinco años, llegando en algunas franjas a superar las mediciones de la TV Pública, América y Canal 9. Entre 2009 y 2011 el share del conjunto de las señales de noticias de Buenos Aires creció 15%, una tendencia que se consolidó en los años posteriores, ubicándose en la actualidad entre las más vistas de la grilla de la televisión paga³⁴ (Anuario de la Televisión Argentina, 2012, 2013, 2014). Este fenómeno es favorecido por la alta penetración del servicio de televisión de pago en el país.

Gráfico 2: inversión publicitaria bruta en \$ argentinos por canal 2009-2014



Fuente: elaboración propia con datos de Monitor de medios publicitarios S.A.

Además de la mencionada concentración de la propiedad y de la audiencia, un aspecto adicional del sistema televisivo de Buenos Aires es la concentración en la distribución

³⁴ En el marco de la pandemia del COVID-19 el rating de las señales de noticias se incrementó especialmente. En el mes de junio de 2020, C5N fue el tercer canal de televisión más visto solo por detrás de Telefe y El Trece. Ver “Las señales de noticias crecen y superan a algunos canales de aire”, disponible en julio de 2020 en <https://www.tiempoar.com.ar/nota/las-senales-de-noticias-crecen-y-superan-a-algunos-canales-de-aire>

de la inversión publicitaria. Según los datos disponibles para el período 2009-2014 la inversión bruta en pesos argentinos sin considerar ajustes por inflación, se distribuyó de forma llamativamente equitativa entre los cuatro grandes canales de aire. Es notable la marginación de la TV Pública en esta distribución que pareciera no ser proporcional a su alcance nacional ni a la distancia que la separa de sus competidores más cercanos, América y Canal 9, en términos de audiencia, al menos en esos años. Volveremos sobre este tema en el apartado sobre financiamiento de la TV Pública.

4.3.2 Características de la oferta de contenidos

La televisión abierta de Buenos Aires se caracteriza por su oferta generalista, orientada a los ciclos de entretenimiento y en vivo. El Trece y Telefe han concentrado la mayor parte de la producción ficcional durante el período en estudio, sumando a sus propuestas programas de variedades. En el caso de El Trece la ficción nacional ha sido provista por su productora Pol-Ka, mientras que Telefe trabaja con un par de productoras independientes, en particular Underground (Telemundo) que produce para su prime-time. Desde 2014 ambos canales han programado una cantidad creciente de ficciones extranjeras en particular de origen turco y brasileñas con las que alcanzaron altos niveles de audiencia en horarios prime-time y a bajos costos, en detrimento de una menguante producción nacional de ficción. Canal 9 sostuvo durante años una política de programación de ficciones latinoamericanas, en especial provenientes de México y Colombia, que ocupaba prácticamente la totalidad de su franja vespertina, con algunos ciclos de meta-televisión hacia la noche. América es el único canal de televisión abierta que mantiene una programación en vivo en su mayor parte. “La vida en vivo” fue el slogan institucional durante buena parte del período. Aquí se incluyen en general *talk-shows* y programas de espectáculo y entretenimiento.

Tabla 4: Oferta de contenidos por género por año en cinco/seis canales de aire (privados)

Géneros	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Promedio
Variedad	21,1%	19,3%	17,9%	16,2%	18,1%	19,3%	22,6%	26,1%	37,2%	22,0%
Noticias	16,8%	16,5%	17,3%	18,3%	17,7%	19,4%	19,5%	17,0%	14,4%	17,4%
Periodístico	14,0%	12,4%	14,3%	15,4%	13,9%	12,1%	11,1%	8,9%	8,0%	12,2%
Entretenimiento	9,9%	9,2%	5,8%	7,8%	11,1%	8,4%	10,0%	11,5%	10,0%	9,3%
Infantil	7,8%	8,7%	9,0%	8,1%	8,2%	7,3%	7,1%	7,8%	5,4%	7,7%
Films	6,8%	8,1%	8,7%	7,5%	7,3%	7,2%	7,2%	6,2%	4,3%	7,0%
Telenovela	5,3%	4,1%	4,0%	4,2%	5,1%	7,6%	6,0%	3,3%	4,5%	4,9%

Deportivo	5,4%	5,2%	4,6%	5,7%	3,8%	4,0%	2,9%	3,3%	2,8%	4,2%
Serie	3,9%	3,8%	3,8%	4,1%	3,4%	3,8%	2,9%	2,4%	1,6%	3,3%
Religioso	1,1%	1,1%	2,4%	3,0%	2,9%	2,8%	2,6%	2,5%	2,9%	2,4%
Evento	2,9%	2,9%	4,5%	1,7%	1,6%	0,9%	2,1%	1,6%	2,1%	2,3%
Comedia	1,0%	2,8%	3,0%	3,5%	1,7%	1,1%	0,2%	1,9%	0,6%	1,8%
Musical	1,3%	1,3%	1,2%	1,4%	2,0%	2,0%	1,8%	1,6%	1,4%	1,5%
Humorístico	0,9%	2,3%	1,7%	1,3%	1,0%	1,2%	1,5%	1,8%	2,1%	1,5%
Cultural	1,3%	1,8%	1,2%	1,1%	1,1%	1,0%	0,7%	2,2%	1,3%	1,3%
Documental	0,5%	0,4%	0,6%	0,5%	0,7%	1,3%	1,6%	1,6%	1,1%	0,9%
Miniserie	0,0%	0,1%	0,0%	0,2%	0,3%	0,5%	0,2%	0,3%	0,2%	0,2%

Fuente: elaboración propia con datos de Kantar-IBOPE

La tabla anterior fue construida tomando como referencia la cantidad de horas para cada género efectivamente emitidas por cada canal. Los datos dejan ver que el 85% de la programación de los cinco canales de aire de Buenos Aires³⁵ se concentran en ocho géneros televisivos con amplio dominio de los ciclos de variedades, entretenimiento y periodísticos e informativos. También permite constatar, tal como ha reportado Obitel Argentina en sucesivos anuarios, la lenta pero sostenida caída de la presencia de contenidos de ficción seriada (telenovelas, series, miniseries) en la pantalla: según estimaciones propias con datos de Kantar-Ibope y Obitel, la cantidad de horas de ficción nacional de estreno cayó -68,12% en el período 2010-2019. Asimismo, los contenidos culturales y documentales están prácticamente ausentes de la grilla de la televisión porteña, mientras que la presencia de contenidos infantiles en el promedio se sostiene gracias a los canales privados porque, como veremos más adelante, este tipo de contenidos no son programados por la TV Pública, pese a contar dentro del sistema de medios públicos con el canal infantil Paka-Paka. Volveremos sobre este punto en el apartado origen de los contenidos de la TV Pública.

Entendemos que los datos expuestos en la tabla admiten y requieren mayores interpretaciones que rebasan el interés de esta tesis, que, en este punto apenas busca caracterizar la oferta de contenidos de la televisión de un modo general. No obstante, dado el carácter inédito de la sistematización, entendí necesario incluirla de forma completa para futuros usos en otros trabajos propios o de otros investigadores. Por otra parte, esta reconstrucción en base a datos de Kantar-Ibope fue necesaria debido a la falta de información pública sistematizada y sostenida en el tiempo que refleje la oferta de

³⁵ A partir de octubre de 2018 se incorpora al conteo NetTV del Grupo Perfil, lo que también introduce una distorsión en el género variedades, ya que casi el 70% de la programación de ese canal se encuadró inicialmente en este género.

contenidos de la televisión abierta de Buenos Aires. La AFSCA entre 2012 y 2014 produjo una serie de informes trimestrales de seguimiento de la programación en los canales de Buenos Aires, orientados a identificar el nivel de cumplimiento de las disposiciones de la LSCA en materia de cuotas de pantalla, contenido local, independiente, y formación de redes de retransmisión. Sin embargo, tras la eliminación del Ente esos reportes no fueron migrados al actual sitio web de ENaCom, con lo cual apenas fue posible rescatar algunos de ellos, lo que hacía imposible la comparación de todo el período relevado. La Defensoría del Público, por su parte, genera monitoreos sobre contenidos televisivos pero su interés se limita a los noticieros de la Ciudad de Buenos Aires (Defensoría del Público 2013 a 2018). También ha realizado de forma puntual monitoreos similares sobre noticias policiales en señales de cable y de televisión abierta en la ciudad de Córdoba³⁶.

Con relación a la presencia de contenidos de origen extranjero en las pantallas nacionales, un género donde esto puede observarse con claridad es la ficción seriada. Según datos de Obitel, durante el período estudiado se observa un incremento sostenido en la emisión de series y telenovelas de países como México, Colombia y más cerca en el tiempo Turquía, Corea del Sur y Brasil. Según este Observatorio en 2015, por ejemplo, la televisión abierta de Buenos Aires emitió 527 horas de ficción nacional y 1662 de ficción extranjera (Obitel, 2016, 2017, 2018, y 2019).

4.4 Conectividad y acceso a servicios infocomunicacionales

Según datos del ENaCom para el primer trimestre de 2020³⁷, el 69% de los hogares argentinos contaba con algún servicio de televisión de pago, mayoritariamente mediante vínculo físico, mientras que la tecnología satelital captura una cuota del 31% del mercado, concentrada en la empresa DirecTV (CABASE, 2020). Si se suman las conexiones clandestinas se estima que cerca del 80% de los hogares del país tendrían acceso a este servicio, uno de los niveles de penetración más altos del continente. No

³⁶ Ver el Informe anual del Monitoreo de los noticieros de la televisión de aire de la Ciudad de Córdoba en <https://defensadelpublico.gob.ar/informe-anual-del-monitoreo-de-los-noticieros-de-la-television-de-aire-de-la-ciudad-de-cordoba/> y Monitoreo de noticias policiales en señales de cable en <https://defensadelpublico.gob.ar/monitoreo-de-noticias-policiales-en-senales-de-cable/>

³⁷ Los datos de este subapartado fueron obtenidos del Informe Indicadores de Mercado TIC, Postal y Audiovisual para el primer trimestre de 2020, elaborado por la Dirección Nacional de Desarrollo de la Competencia en Redes y Servicios de ENACOM, publicado en junio de 2020. Disponible en <http://indicadores.enacom.gob.ar/Informes>

obstante, según reporta el mismo ente oficial existen importantes asimetrías geográficas en el acceso al servicio: mientras provincias como Córdoba, Tierra de Fuego, La Pampa y Ciudad Autónoma de Buenos Aires exhiben cifras por encima del 60%, en el otro extremo Catamarca, Tucumán, La Rioja, entre otras, rondan el 25%. El mercado de la TV paga se encuentra fuertemente concentrado principalmente en Cablevisión, una división del Grupo Clarín, que controla el 40% del mercado, especialmente en capitales de provincias y los centros urbanos más rentables. Existe además un centenar de cooperativas y PyMEs que prestan este servicio en lugares más alejados y de menor densidad poblacional e interés comercial, los que conjuntamente manejan menos del 20% del mercado de TV por suscripción y banda ancha domiciliaria (Monje y Rivero, 2018: 53).

La telefonía móvil es, en el período analizado, la tecnología de acceso a información, entretenimiento y sistemas de comunicación interpersonal más extendida. Según datos de ENaCom a marzo de 2020 había en Argentina 56 millones de líneas, lo que equivale a una penetración de 123,8% cada 100 habitantes. Aunque algunos analistas advierten que la cifra de líneas realmente activas para uso personal es sustancialmente menor, se trata de un mercado maduro con amplia cobertura, que muestra cifras marginales de crecimiento en los últimos años. Los datos oficiales muestra que una amplia mayoría de las líneas móviles corresponde a la modalidad de contratación prepago, habitualmente más extendido entre los sectores de menores recursos, lo que marcaba también un límite al uso del móvil como vía de acceso a contenidos que requieren alta demanda de datos, salvo en los casos en que puede acudir a modalidades de *off-loading* en redes wi-fi.

A marzo de 2020 existe además 9,3 millones de conexiones a banda ancha domiciliaria, el 58,9% de las cuales se ubicaban en velocidades de entre 512 Kbps y 30 Mbps, siendo la velocidad de descarga promedio de 37,5 Mbps. Según los datos publicados por ENaCom para marzo de 2020, el 62,8% de los hogares argentinos contaba con un servicio de banda ancha, aunque una desagregación de los mismos permitía reconocer asimetrías internas entre ciudades como Buenos Aires donde la penetración es total, y provincias como Chaco, Formosa, Catamarca, Corrientes, Misiones, San Juan, Santa Cruz y Mendoza con cifras por debajo del 40%. La fibra óptica, una de las tecnologías más robustas, con mejores capacidades para soportar la transmisión de grandes cantidades de datos como los que demanda el VoD, “cuenta hoy con 1 millón de accesos directos al hogar (11% de participación) más 4,5 millones de hogares pasados

(algo más de un 30% de cobertura)” (Carrier, 2020). En marzo de 2020 ENaCom estimaba que la cifra de conexiones mediante fibra óptica era de 1.047.817 conexiones, lo que representaría el 7,4% del total.

La extensión territorial sumada a la dispersión de la población en ámbitos rurales o en pequeñas concentraciones urbanas, se combina con la ausencia o baja calidad de la infraestructura de conectividad en algunas regiones y las dificultades económicas, que impiden el acceso a internet. La ausencia del mercado y del estado en algunas zonas del país ha permitido el despliegue de la actividad de cooperativas de telecomunicaciones, y de forma más experimental, la emergencia de redes comunitarias de acceso a internet autogestionadas por los propios pobladores. Hasta el momento en Argentina funcionan plenamente una red comunitaria en la provincia de Córdoba (Altermundi) y otra en una villa de la Ciudad de Buenos Aires que también actúa en la provincia norteña de Jujuy (Atalaya).

Respecto del peso del servicio de banda ancha y telefonía móvil en el ingreso mensual, la asequibilidad medida en dólares, se lleva más del 10 o el 15% de los ingresos de una familia ubicada en el cuarto o quinto quintil por nivel socioeconómico. A nivel mundial, el último informe estadístico disponible de la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT) señala que “En promedio, los precios de los servicios de voz móvil, de datos móviles y de banda ancha fija están disminuyendo constantemente en todo el mundo, y en algunos países incluso de manera espectacular. La reducción de los precios en relación con los ingresos es aún más drástica, lo que sugiere que, a nivel mundial, los servicios de telecomunicaciones y de tecnología de la información y las comunicaciones son cada vez más asequibles” (UIT, Medición del desarrollo digital: Tendencias de los precios de las TIC 2019).

El informe señalado de la UIT indica como dato clave que “en la mayoría de los países, la cesta de voz móvil de nivel básico sigue siendo ampliamente asequible. En 70 países se disponía de un plan de telefonía móvil de baja utilización por menos del 1 por ciento del ingreso nacional bruto (INB) per cápita, y en otros 37 países era inferior al 2 por ciento”. Respecto de la banda ancha móvil, a 2019, la Argentina se encuentra en el puesto 75 a nivel mundial, con un 1,3% del INB per cápita. Pero respecto a las conexiones de banda ancha fija, el país se encuentra en el puesto 112 respecto al costo de un uso mínimo de 5Gb. Si para los Estados Unidos de América esta conexión representa el 0,8% del INB per cápita promedio, en Brasil es del 1,4%, en México:

2,3%, en Chile: 2,6%, en Colombia: 4,1% y en Argentina: 5,5% del ingreso nacional bruto promedio.

Coincidiendo con el citado informe del organismo internacional, “las tendencias no se traducen en un rápido aumento de las tasas de penetración de internet, lo que sugiere que existen otros obstáculos para el uso de internet, como el bajo nivel de educación, la falta de contenidos pertinentes, la falta de contenidos en los idiomas locales, la falta de conocimientos digitales y una conexión de baja calidad a la internet (que) también pueden impedir el uso efectivo” (UIT, 2019).

Estas razones nos llevan a revisar el restablecimiento del carácter esencial y estratégico de las TIC en competencia, “al uso y acceso a las redes de telecomunicaciones, para y entre licenciarios” que señalaba el artículo 15 de la Ley Argentina Digital 27.078 (luego derogado por art. 22 del DNU 267/15), a la vez que estudiar las acciones tendientes a un esfuerzo entre las inversiones públicas y privadas para lograr un Servicio Universal que llegue en condiciones menos desiguales a todos y en todas partes, tal como ya está encuadrado por la Ley 27.078³⁸.

4.5 Panorama de los servicios de televisión distribuida por internet

4.5.1 Aspectos regulatorios: el enfoque tributario

A pesar de las expectativas de mayor competencia y abundancia asociadas con la distribución de video en internet, se observa en el mercado una tendencia a la integración vertical de unos pocos agentes globales y la asociación con los jugadores tradicionales del sector infocomunicacional, consolidando un fenómeno de convergencia con mayores niveles de concentración. Apenas un puñado de empresas distribuidoras de video online, con YouTube y Netflix entre sus máximos exponentes, concentran porciones mayoritarias del tráfico de internet a nivel global, al tiempo que acaparan la atención de las audiencias y —en el caso de YouTube— cuotas crecientes de los recursos publicitarios.

³⁸ A finales de agosto de 2020 el Poder Ejecutivo Nacional había dictado el Decreto de Necesidad y Urgencia 690/2020 mediante el cual declara servicio público a la telefonía móvil; restablece el carácter esencial y estratégico de las TIC que había sido derogado por el art. 22 del DNU 267/15 y congela las tarifas de los servicios de telefonía, internet y televisión paga por vínculo físico hasta el 31/12/2020. Acierre de esta tesis el Ente Nacional de Comunicaciones (ENaCom) había iniciado una ronda de conversaciones con los distintos actores del sector previo a la reglamentación del Decreto.

En América Latina el fenómeno adopta otra temporalidad. Esto se encuentra en general relacionado con la menor maduración de este segmento de mercado, lo que está vinculado con la condición periférica de los países, las asimetrías y fracturas geográficas en cuanto a la disponibilidad de infraestructura de conectividad y las menores tasas de adopción de banda ancha. Sin embargo, la envergadura y cantidad de plataformas existentes, los volúmenes de capital involucrados y la transformación lenta pero sostenida en los hábitos de consumo audiovisual de las audiencias, las convierten en objetos de interés para un abordaje regulatorio por parte de los estados en relación con las condiciones de competencia en el mercado, por un lado, y sobre los medios adecuados para promover la diversidad cultural entre los contenidos de los catálogos, por el otro.

Sumado a lo anterior, la introducción de estos servicios de video a demanda dio lugar a una amplia agenda de preocupaciones que incluye la recolección, tratamiento y explotación de datos; la necesidad de instrumentar mecanismos para la protección de las audiencias, hasta afectaciones sobre la diversidad y disponibilidad de contenidos locales. No obstante, la primera respuesta de los estados nacionales en varios países de la región estuvo orientada a la imposición de tributos con fines exclusivamente recaudatorios, aunque en algunos casos como Paraguay se introdujo un tributo a través de una reforma a la ley de cine con fines específicos orientado al fomento de la industria audiovisual (Observacom, 2018).

En el caso de Argentina, en diciembre de 2017 se produjo una reforma tributaria que grava a las OTT con 21% de IVA (Ley 27.430). Anteriormente, solo en Ciudad de Buenos Aires (Resolución AGIP N° 593/2014) y la provincia de Santa Fe se aplicaba un impuesto a los Ingresos Brutos sobre estos servicios (artículo 177 del Código fiscal santafesino). Se trata en todo caso de impuestos generales que permiten retener localmente parte de la riqueza que generan estos servicios, pero no redundan en beneficios directos para el sector del que participan. En ese marco, y para el caso específico de las OTT audiovisuales, existen algunas iniciativas como la impulsada por el presidente del Instituto Nacional de Cine y Artes Audiovisuales (INCAA), Luis Puenzo, de extender el gravamen dispuesto en la ley de cine a los servicios de video a demanda, con lo cual lo recaudado por esta vía se destinaría de manera directa a engrosar el presupuesto del Instituto que financia películas y contenidos para televisión.

Según información ofrecida por Gerardo Sánchez, coordinador del Sistema de Información Cultural de la Argentina (SInCA), en 2018, solo en concepto de suscripciones a Netflix salieron del país USD 200 millones (Magnani, 2020). El gobierno argentino asumido en diciembre de 2019 debate, a partir de una iniciativa de la administración nacional anterior retomada por el actual Ministerio de Cultura en diálogo con la productora K&S, posibles beneficios fiscales y de otro tipo, para productoras contratadas por plataformas globales en la producción de contenido argentino.

Por el momento Argentina se ha limitado a un abordaje tributario de los servicios de video a demanda postergando de momento una agenda de temas más amplia que incluya una perspectiva de derechos de las audiencias; regulación de la publicidad; cuotas de contenido local en catálogo; prominencia de contenido nacional, entre otras disposiciones que fueron abordadas, por ejemplo, por la Directiva Europea en la materia aprobada en 2018 (Baladron y Rivero, 2018 y 2019).

4.5.2 Principales actores e indicadores del mercado de video a demanda

Al menos en los últimos cinco años se verifica una tendencia de crecimiento de las plataformas de video a demanda y el decrecimiento, envejecimiento y empobrecimiento de las audiencias de la TV abierta (Obitel, 2019). Frente a este panorama que se registra a nivel internacional, las cadenas televisivas con capacidad de producción adoptan una política doble. Por un lado, para completar horas de programación compran ficciones seriadas largas a bajo costo en relación con la inversión que demanda la producción local, y por otro, intentan asociarse tanto con las cadenas internacionales de TV paga (TNT, Disney, Fox y HBO) como con las plataformas VoD, como Netflix y Cablevisión Flow, para encarar proyectos de menor duración (miniserias) y mayor nivel de producción. De esta manera, buscan insertarse dentro de un mercado que tiende cada vez más a la globalización y multiplicación de pantallas de exhibición.

Entre los servicios VoD con mayor presencia en Argentina encontramos los “nuevos entrantes” no vinculados a canales de TV tradicionales, como Netflix, iniciativas vinculadas con los canales de TV abierta, señales de TV de pago, cableoperadoras y empresas de telecomunicaciones. En el caso argentino existen además servicios de distribución de video online estatales, como Cine.ar Play (INCAA y AR-SAT) y Cont.ar

(SFMyCP) que, en líneas generales, ofrecen contenidos de los medios públicos junto a películas y series de ficción producidas con financiamiento estatal.

Según datos de la consulta OVUM para junio de 2019, había en Argentina 4.238.342 suscriptores a servicios de video a demanda, un negocio que generaba ganancias por USD 342 millones, una cifra creciente pero aún lejos de los USD 3.656 millones que generaba el negocio de la televisión por suscripción en el país³⁹. Por esta razón el VoD se trata, al igual que en el resto de América Latina, de un mercado con gran margen de crecimiento. En eso se explica parte de la estrategia expansiva hacia Latinoamérica de Netflix y otras plataformas que ya empiezan a ver signos de estancamiento en sus mercados de origen.

La cifra de suscriptores no refleja los usuarios efectivos debido a las prácticas de uso familiar de una misma cuenta y compartición de claves. Datos de la consultora Business Bureau (BB) para el segundo cuatrimestre de 2019, indican que Netflix tiene el 55% del mercado, seguido por Cablevisión Flow (9%), HBO GO (6%), Telecentro Play (5%), Amazon Prime Video (3%) y otros (22%)⁴⁰. Las plataformas estatales obtenían volúmenes de suscriptores significativos. Según datos de AR-SAT, Cinear Play tenía en agosto de 2019 1.1 millón de suscriptores, mientras que Cont.ar del SFMyCP superó el millón de suscriptores en el contexto de la pandemia del COVID-19 (Prensa SFMyCP, 2020).

³⁹ Son datos de la consultora OVUM (2019) Argentina: Mobile, Broadband, TV, and OTT Video Report

⁴⁰ Son datos de BB New Media Essentials 2Q2019

Tabla 5: Principales plataformas de VoD disponibles en Argentina en 2019

	Plataformas	Total
VoD vinculados a canales de Televisión Abierta	MiTelefe (Viacom)	1
VoD vinculados a señales de pago	HBO GO; Fox Premium, TNT GO, WatchESPN	4
VoD vinculados a empresas de Telecomunicaciones y TV Paga	Flow (Cablevisión); Claro Video (América Móvil); Movistar + (Telefónica), DirecTVGo (AT&T); Sensa (Colsecor)	5
VoD “nativos”	Netflix; Amazon Prime; Qubit.tv; MUBI; Vivo Play; Crackle; Cine.ar Play y Cont.ar (Estado Nacional)	8
TOTAL GENERAL		18

Fuente: Obitel Argentina 2019

La oferta de plataformas para la distribución de contenidos audiovisuales en internet es más extensa que la lista del cuadro anterior, donde se da cuenta apenas de los principales actores con mayor penetración entre los usuarios. Los canales de televisión abierta emiten su señal lineal en *streaming*, en algunos casos desde sitios web propios, a través de YouTube o en ambas modalidades. Telefe, TV Pública y las señales de noticias utilizan YouTube además como un espacio promocional y también de archivo de contenidos emitidos.

Un actor significativo con casi 10% del mercado VoD local es Flow de Cablevisión (Grupo Clarín). La plataforma funciona como un espacio de distribución de contenidos de los propios canales del Grupo que integra, pero fundamentalmente de señales de TV pago, otros canales de aire y de contenidos exclusivos ya sea licenciados o de producción original. En 2019 se verifican al menos tres casos relevantes de ficciones que fueron estrenadas en alguna pantalla de aire o de pago y al día siguiente la temporada completa estuvo disponible en Flow.

Por su parte, Netflix como otros servicios globales mantiene desde hace algunos años una política intensa de producción de contenidos locales. Entre los países de habla castellana se destacan los mercados más relevantes como Brasil, Colombia, México y España. Argentina llega rezagada en la medida que son escasos los títulos locales generados por servicios internacionales. Luego de algunas experiencias desde 2018 y el licenciamiento de algunos contenidos como Estocolmo o El Marginal, recién en febrero de 2020 el CEO de Netflix, Reed Hastings, anunció en Buenos Aires una extensa lista de títulos de ficción y no ficción a producirse en el país para esa plataforma. La demanda, no obstante, de momento pareciera concentrarse en contenidos producidos en los Estados Unidos: según datos de Parrot Analytics, los contenidos originales bajo demanda más solicitados por los argentinos en septiembre de 2019 fueron Stranger Things (Netflix), con más de 6 millones de “expresiones de demanda” (Rivero, 2019b, entrevista con el Director de Parrot Analytics para América Latina) seguido por Steven Universe (4.1M) y 13 Reasons Why (3.6M). El único contenido nacional entre los 10 más “demandados” es la serie El Marginal (3.6M) que aparece en cuarto lugar.

En 2011 Argentina fue pionera en la región al crear la plataforma de VoD Contenidos Digitales Abiertos (CDA), que entonces era la ventana de exhibición en internet de las producciones financiadas con fondos públicos que integraban el BACUA. Aquella plataforma se alojaba localmente en los servidores de AR-SAT, que para entonces no había desarrollado el *expertise* necesario para esta prestación específica (Mallimaci, 2019). El proyecto fue finalmente discontinuado en octubre de 2016, durante la administración de Mauricio Macri. A finales de 2015 el Gobierno Nacional lanzó Odeón otra plataforma VoD estatal producida por INCAA y AR-SAT, dedicada a distribuir contenidos cinematográficos. Renombrada como Cine.ar Play en 2017, la plataforma continúa en funcionamiento hasta la actualidad y distribuye títulos nacionales en modalidad gratuita y algunos estrenos en modo de pago por transacción (TVoD). Según datos de AR-SAT a agosto de 2019, la plataforma tenía 1.1 millones de usuarios únicos⁴¹. Cont.ar creada en 2018 dentro de la SFMyCP, es una plataforma híbrida que concentra series, películas, señales de televisión y radio públicas en vivo, *podcast* y otros contenidos audiovisuales. Según datos oficiales desde su creación superó el millón de suscriptores, con un especial repunte desde el comienzo del confinamiento obligatorio a mediados de marzo de 2020 (Prensa SFMyCP, 2020).

⁴¹ Ver estadísticas disponibles en julio de 2020 en <http://arsat.opendata.junar.com/home>

Como hemos señalado antes en esta tesis, las características del mercado VoD dificulta el ingreso y permanencia de nuevos competidores una vez que un par de grandes jugadores han acaparado porciones significativas del mercado. La consolidación e implantación de gigantes estadounidenses como YouTube, Amazon o Netflix en el ámbito internacional, genera una situación de competencia desigual entre los actores por el desequilibrio de medios humanos, tecnológicos y financieros, en especial para los países emergentes, por los altos costos de las aplicaciones y su mantenimiento técnico.

Por otra parte, aunque se observa la presencia de “campeones nacionales” del sector infocomunicacional tradicional, como Globo Play (Globo) en Brasil; Claro Video (América Móvil) de México, Movistar+ (Telefónica) o incluso Flow (Grupo Clarín) en Argentina, lo cierto es que se trata de corporaciones ya consolidadas en sus mercados de origen (TV paga, televisión abierta, telecomunicaciones, conectividad) por lo que cuentan con el capital económico, tecnológico y simbólico que les permite reproducir con menos riesgos, su dominio previo. Sin embargo, la permanencia en el mercado de video a demanda no es seguro ni para los “campeones nacionales”: Televisa (México) reanudó acuerdos de distribución de contenidos con Netflix en 2019, luego de que su plataforma de video a demanda Blim (2016), no obtuviera los resultados esperados en términos de cantidad de suscriptores.

4.6 Aspectos Internos

4.6.1 Breve reseña histórica de Canal 7

Fundado en 1951, Canal 7, la televisión pública de Argentina es la única estación de televisión abierta de alcance nacional. Se trata del primer canal de televisión del país y el primero en llegar al resto de las provincias argentinas. Con cabecera en la Ciudad de Buenos Aires, cuenta con casi 300 estaciones repetidoras alcanzando la mayor parte del territorio. Junto a las 48 estaciones de Radio Nacional y el Canal 12 de Trenque Lauquen conforma RTA S.E., empresa creada en 2009 bajo la órbita del Poder Ejecutivo Nacional por la LSCA.

La historia de la TV Pública muestra que las rupturas y las discontinuidades han prevalecido por sobre la consolidación de proyectos de largo plazo. Desde su creación, la emisora cambió de estatuto legal en numerosas ocasiones y funcionó bajo la órbita de diferentes dependencias del Estado, rotando autoridades de manera constante en un

marco de inestabilidad e imprevisibilidad que dio forma a una estación en continuo estado de refundación, limitada en sus posibilidades de gestar proyectos a largo plazo y oscilando entre los contenidos ‘cultos’ y ‘comerciales’. Esta situación en que los medios del estado “cambian de registro, de contenidos y de protagonistas según se suceden los gobiernos” no permite garantizar la participación social y acaba relegándolos a un rol secundario en el sistema mediático (Arroyo, et al., 2012: 42).

Figura 2: logos Canal 7 desde su creación



Fuente: [https://logos.fandom.com/es/wiki/Televisión Pública](https://logos.fandom.com/es/wiki/Televisión_Pública)

Parte de la dificultad del canal para estabilizar un proyecto e identidad en el largo plazo encuentra un indicio en el permanente recambio de su identidad visual que fue alterada al menos 30 veces desde su creación en 1951, exhibiendo personalidades múltiples a lo largo de su historia, como síntoma de la incapacidad de apoyarse en una propuesta definida.

En 1953 el peronismo aprueba la Ley de radiodifusión 14.241, en la que se declara que el servicio de radiodifusión debía transmitir programas culturales, educativos, artísticos, informativos y de entretenimiento que respondieran al interés general. En su artículo 20 deja en claro que el Servicio Oficial de Radiodifusión tendría por fines jerarquizar los programas radioeléctricos mediante emisiones calificadas y servir de vehículo difusor para la acción del Estado.

En los años que siguieron al derrocamiento del peronismo, se sucedieron en el Canal, tal como en el país, una seguidilla de proyectos breves, de perfiles disímiles y finales abruptos. La denominada “Revolución Libertadora” derogó la Ley de Radiodifusión peronista y sancionó la Ley 15.460 que abría el juego de los medios públicos a los estados provinciales, municipales y universidades pero sin establecer ninguna pauta sobre qué servicio debían brindar. Durante el Gobierno de Onganía, el Decreto Ley 3.737 que aprobaba el Plan Nacional de Radiodifusión y Televisión, establecía que el Canal 7 debía complementar la actividad privada con programación principalmente cultural, educativa e informativa. Sin embargo, en la práctica, sus directivos intentaron, sin éxito, ponerlo a competir con los canales privados (Mindez, 2001: 71-72). Depuesto Onganía, Levingston dio “un margen inusitado de libertad al nuevo director del canal” (2001: 73), quien convocó a referentes de la cultura y el espectáculo para armar algunos ciclos de buen nivel. Pero la experiencia duró poco porque el Gobierno de Lanusse impuso un control directo sobre el canal y la renovación llegó a su fin. En 1972 se sanciona la primera Ley integral de telecomunicaciones 19.798⁴² en cuyo artículo 163 determina que Canal 7 será considerado comercial hasta tanto el COMFER defina medidas necesarias para su adecuación dentro del Plan Nacional de Desarrollo y Seguridad. Sin embargo, un año más tarde el Presidente de transición Raúl Lastiri dicta el Decreto 1761 donde se declara la caducidad de las licencias de las emisoras comerciales y, en su artículo 5º, habla de la televisión como “servicio público”. Durante el tercer Gobierno peronista la consigna fue ‘no innovar’, mientras que tras la muerte de Perón, el 1 de agosto de 1974, ya vencidas las licencias, se decidió la estatización de los canales de televisión.

Durante la dictadura que comenzó en 1976 Canal 7 fue compartido por las tres fuerzas en partes iguales, pero como dependía del Poder Ejecutivo, el Ejército tenía primacía. En un principio el viejo canal estatal quedó relegado como cultural en su sentido elitista, sin embargo el Mundial de Fútbol de 1978 cambiaría la historia. Luego de la construcción de un imponente edificio, sede de la emisora hasta la actualidad, la consigna fue hacerlo funcionar a pleno para amortizar la inversión millonaria. Los programadores, señala Mindez, se abocaron a la tarea de poblar el canal con figuras y comedias que rápidamente le permitieron alcanzar el primer lugar en el rating (2001: 87).

⁴² La Ley Nacional de Telecomunicaciones 19.798 del año 1972 reemplazada en 2014 por la ley “Argentina Digital”, luego intervenida por DNU 267/16.

En 1981 el gobierno de facto dicta la Ley 22.285 que declaraba a los servicios de radiodifusión como de “interés público”, lo que significaba que el Estado establecía una normativa general para el sector pero dejaba en manos privadas su administración. Aquella Ley, vigente hasta 2009, establecía afianzar la unidad nacional, enriquecer la cultura y educación como algunos de los objetivos de las radiodifusoras en general. El acto final de los militares en el gobierno, la Guerra de Malvinas, le reportó al canal niveles máximos de audiencia, pero según entiende Mastrini la decepción popular al conocerse el resultado final del enfrentamiento, marcó el inicio de un recorrido descendente en su vínculo con el público (Mastrini, 2000).

Con el regreso de la Democracia en 1983, el gobierno de Alfonsín trasladó a Canal 7 y Radio Nacional bajo la órbita de la Secretaría de Comunicaciones y luego a la de Cultura. Allí, el Canal 7 tratará de reflotar un perfil cultural, con ciclos de ficción de calidad, noticieros federales y de carácter latinoamericanista. En 1986 el canal es quitado de la órbita de Cultura pero unos meses después vuelve a estarlo (Sirvén, 1998: 125). A comienzos de la década menemista la emisora se transforma en Sociedad Anónima adoptando una organización interna similar al de la actividad privada y profundizando la impronta comercial aun cuando el Estado retenía el 99% de las acciones. La grilla rápidamente se pobló con ciclos de entretenimiento, *talk-shows*, magazines y ciclos de moda. Por entonces, ATC anunciaba desde su eslogan “Ahora También Competimos”, dando cuenta de una tendencia comercial que profundizará por años. Antes de dejar el poder Carlos Menem (1989-1999), el Congreso sanciona la Ley 25.208 que crea RTA S.E, un ente que centralizaba la administración de Canal 7 y Radio Nacional y los quitaba de la órbita del Poder Ejecutivo dejándola bajo control legislativo. Sin dudas un avance significativo en pos de la autonomía de la emisora. Sin embargo, Fernando De la Rúa (1999-2001) veta por decreto aquella Ley a escasos 20 días de asumir (Decreto 152/99) y los medios públicos quedan nuevamente bajo el control del Poder Ejecutivo. Entre las razones que motivaron el veto de la ley sancionada por el Congreso Nacional se reconoció la disidencia en relación a perder el control directo sobre los medios estatales por parte del PEN:

Que el Proyecto de Ley determina, entre otras competencias de la Comisión Bicameral, la de designar a la totalidad de los integrantes del Directorio y la potestad de remover a sus miembros cuando existan motivos que así lo justifiquen, con el voto de los dos tercios de sus miembros. Que no parece aconsejable hacer recaer tales potestades en la Comisión Bicameral, las que deberían ser reservadas al Poder Ejecutivo Nacional.

Un año más tarde, el Presidente crea por decreto el Sistema Nacional de Medios Públicos (SNMP), un nuevo ente en cuya órbita funcionaban Canal 7, Radio Nacional y la Agencia TELAM. No obstante, en términos de programación el delarruismo inaugura un nuevo ciclo con una vocación más pluralista, federalista y con espacios para propuestas alternativas. Tras la caída de De la Rúa, durante el Gobierno de Eduardo Duhalde se produce la sanción del Decreto 1214/03 que modifica la vieja Ley de Radiodifusión eliminando la subsidiariedad del Estado en el sistema de medios, con lo cual los medios públicos comienzan a poder prestar servicios en las zonas donde los privados tuvieran sus operaciones.

Durante los gobiernos kirchneristas, en particular desde 2006, se favoreció el desarrollo de los medios públicos en general colocándolos al frente de innovaciones relacionadas con tecnologías de la transmisión e imagen. Canal 7 en particular vio renovado su equipamiento luego de años de postergación. Por esos años el canal exhibe una programación que resulta más previsible y ordenada que en otros tiempos y suma ficciones de producción federal y contenidos deportivos con los que logra disputar la audiencia a los canales privados. Sin embargo, y tal como en otros tiempos persisten los cuestionamientos sobre las zonas informativas y de debate político de la grilla que no reflejan la diversidad de posturas sobre los asuntos de actualidad.

A nivel tecnológico buena parte del equipamiento del canal se encontraba en 2006 en estado de obsolescencia relativa. Ese año y a instancias del Gobierno Nacional la emisora inició la renovación de cámaras, monitores, consolas de sonidos y otros equipamientos. Dos años más tarde comenzaría a transitar el camino hacia la digitalización, siendo finalmente el 21 de abril de 2010 el primer canal de televisión argentino en transmitir en la Televisión Digital Terrestre (Linares, 2017).

Entre 2009 y 2015 las transmisiones deportivas permitieron a la emisora convocar mayor cantidad de audiencia, pero la programación no vinculada al deporte en términos generales mantuvo niveles de audiencia cercanos o por debajo del punto de rating durante todo el período que estudia esta tesis. La administración macrista al frente del canal (2016-2019) tuvo dos claras etapas signadas por la propia crisis económica que vivió el país por esos años: entre 2016 y fines de 2017, el canal perdió audiencia de modo significativo por la retirada de las transmisiones deportivas pero las capacidades productivas estuvieron en plena ocupación por la producción de la tira *Cuéntame cómo pasó* (2017), una ficción de época íntegramente realizada dentro de la emisora. A partir de 2018, la crisis económica tiene su correlato en el canal cuyos empleados se ven

sometidos a casi dos años sin aumentos salariales y la pantalla se puebla de documentales ya emitidos y ciclos de variedades tercerizados o realizados en co-producción. Volveremos sobre este punto en el apartado sobre el origen de los contenidos del canal.

4.6.2 Diseño organizativo y gestión del conocimiento

La TV Pública integra desde 2009 la empresa RTA S.E, creada por la Ley 26.522 para administrar y gestionar los medios públicos estatales de radiodifusión. El Directorio de esta empresa está compuesto por dos miembros designados por el Poder Ejecutivo, tres representantes del Poder Legislativo (primera, segunda y tercera minoría) y dos del Consejo Federal de Comunicación (COFECO)⁴³, con lo cual el Poder Ejecutivo ha resignado, en lo formal, el control directo y automático de los medios estatales en virtud de la conformación de un órgano de conducción multisectorial. A su vez, la ley también creó el Consejo Consultivo Honorario de los Medios Públicos (CCHMP), órgano consultivo y de fiscalización de la gestión de RTA S.E., integrado por 17 miembros de amplia representación sectorial y geográfica. Este Consejo se conformó tardíamente a fin de 2015 y durante el período siguiente su funcionamiento estuvo virtualmente paralizado.

Por debajo del órgano de conducción política, el canal cuenta con una Dirección Ejecutiva y está organizado un número variable de direcciones y gerencias que suelen rondar las 12, según el momento: Artística, Administración y Finanzas, Asuntos Legales, Comercial, Deportes, Ingeniería, Noticias, Operaciones, Producción, Recursos Humanos, Relaciones Institucionales y Prensa y Medios Digitales. Estas gerencias a su vez se organizan en departamentos, divisiones y secciones dando forma a un diseño institucional complejo que, a finales de 2019 incluía algo menos de 1000 empleados representados en cuatro entidades sindicales diferentes: Sindicato de Prensa de Buenos Aires (SiPreba) agrupa a unas 130 personas de la Gerencia de Noticias; la Asociación de Personal Jerárquico (APJ); el Sindicato Argentino de Televisión, Servicios Audiovisuales, Interactivos y de Datos (SATSAID), el más representativo con más de 500 afiliados en el canal, y el Sindicato de Locutores.

⁴³ La LSCA crea el Consejo Federal de Servicios de Comunicación Audiovisual (COFECA), disuelto por las medidas del gobierno de Macri y vuelto a crear con facultades disminuidas como Consejo Federal de Comunicación (COFECO)

Durante el período 2010-2015, Tristán Bauer, Presidente del Directorio de RTA mantuvo una presencia constante en el Canal y fuerte incidencia en la toma de decisiones operativas de la emisora. A partir de 2016, por encima de RTA se crea el SFMyCP ente accionista de RTA, a cargo de Hernán Lombardi. Luego de lograr desplazar antes de la finalización de sus mandatos a los dos directores representantes del PEN dentro del directorio, el cineasta Miguel Pereira y Emilio Lafferriere ocupan los roles de presidente y vicepresidente, respectivamente. Pero varias de las fuentes entrevistadas para esta tesis coinciden en que desde ese momento y hasta 2019 el directorio estuvo virtualmente paralizado y las decisiones sobre el Canal las tomaba el propio Lombardi por intermedio de Lafferriere, luego convertido en Director Ejecutivo; la Directora de RRHH, Marisa Piñeiro y el Auditor Interno Cristian Larsen, todas personas nombradas por el titular del Sistema Federal, que oficiaban como su brazo ejecutor dentro del canal, aunque con escasa autonomía.

La lectura de las actas de reuniones de Directorio del período 2010-2015 y 2016-2019 resulta contrastante no solo por su mayor frecuencia en el primer período, sino por mayor el detalle y variedad de cuestiones a su cargo en el mismo tiempo, lo que sería indicador de su funcionamiento apenas formal y con una agenda de temas muy acotada durante el período macrista.

Larsen asegura que el directorio cumplió las funciones que le indica la ley incluso durante el período macrista, y que la creación del SFMyCP no representó una interferencia en ese órgano de gobierno. Por el contrario Horacio Levin, Director Ejecutivo entre 2016 y 2017, asegura que la única razón por la que sobrevivió el directorio durante el macrismo fue “para ahorrarse eliminar por decreto algo que está por ley del Congreso”. Para el exfuncionario la elección de Miguel Pereira como presidente del Directorio “es la elección de un tipo para poner ahí y que no moleste. Es el único objetivo que pudo haber tenido la elección, porque en ese puesto estaba Bauer, y más allá de cualquier cosa, Bauer es una figura (...) un jugador político fuerte, un militante a tope”. Asegura que en la práctica “las grandes decisiones se toman desde el CCK⁴⁴”, más precisamente en Contenidos Públicos S.E entonces a cargo de Gabriela Ricardes. De hecho, agrega, el único ciclo de discusión política que se emitió en el canal durante la era macrista, *La Quinta Pata* (2016), duró una única temporada por decisión política: “no lo renovamos porque no querían hacer más programas políticos.

⁴⁴ Refiere al Centro Cultural Kirchner (CCK), sede donde funciona el SFMyCP

Si bien las decisiones las tomaba yo, en algún sentido Lombardi me dejaba sino no hubiera podido”, cuenta Levin.

Para Alejandro Verano, miembro del Directorio de RTA desde 2013, la existencia del SFMyCP, significó un solapamiento en la capacidad del directorio en la toma de algunas decisiones. “Veníamos de una experiencia en donde Tristán (Bauer) con sus aciertos y errores era el presidente de la empresa todos los días. Discutía pública y privadamente las estrategias de gestión y eso se traducía en decisiones”.

La intrusión del poder Ejecutivo en el canal naturalizó las concesiones de Lombardi hacia la gestión ejecutiva en materia de programación. Levin se muestra agradecido por haber podido hacer la telenovela de época *Cuéntame cómo pasó* (2017): “el día que hicimos la presentación fue la única vez que lo elogí a Lombardi (...) Nos metimos en un tema complicado teniendo el gobierno que tenemos, pero fue muy valiente Hernán y eso yo se lo reconozco”. Ezequiel Groissman, Gerente Artístico entre 2016 y 2017, utiliza los mismos términos para referirse al entonces secretario del sistema federal: “Hernán Lombardi fue muy valiente en impulsar ese proyecto y que además cuando nosotros le planteamos la idea de que ese era el contenido que queríamos hacer y lo discutimos por mil razones (...) desde el momento que Hernán dijo ok hagámoslo nosotros tuvimos libertad absoluta en trabajar. Ahí no hubo un comisario político, ese es un proyecto que en la gestión anterior hubiera sido imposible de realizar”, asegura. De esta forma se vuelve una virtud que un funcionario político con jerarquía de ministro acepte una propuesta artística que podría incomodar a algunos miembros del ala más dura de la alianza de gobierno, por lo que se agradece públicamente el “permiso” y apoyo para la definición de contenidos de ficción.

En relación a la gestión del conocimiento interno, Marisa Piñeiro, Directora de RRHH de RTA entre 2016 y 2019, entiende que “el canal, como un montón de empresas tiene toda su energía y sus sistemas aplicados a hacer, pero no a gestionar, no a reportar, no a medir”, por lo que la decisión de la gestión macrista fue llevar una administración del conocimiento más sistemático y regular e instalar mayores controles internos. Hasta ese punto la producción de datos sistemáticos, regulares, comparables, compartibles y procedimentados sobre temas como ingresos, egresos, ausentismo, licencias, compensaciones, evaluación de desempeño, entre otros, no formaba parte de la cultura de la empresa; en el mejor de los casos cada gerencia producía su conocimiento con metodologías propias de acuerdo a las necesidades de información que identificara.

En materia de producción de conocimiento para la gestión pareciera haber dos vías. Por un lado la información que producen las gerencias sobre la actividad de su competencia, pero a la que no necesariamente acceden los funcionarios de turno y que a su vez no está estandarizada entre todas las áreas ni existen procedimientos para su confección y publicación. Ante esto las gestiones circunstanciales montan sobre esas gerencias estructuras propias de producción de conocimiento: “Cada gerente tiene su propio índice de gestión, porque todos son recontra profesionales, pero no es algo propio de la empresa sino de las personas”, sintetiza Fabián Galperin, asesor de la Dirección de Administración y Finanzas entre 2016 y 2019.

Cristian Larsen, Auditor Interno entre 2016 y 2019, afirma que “las cosas que hemos ido marcando se han ido corrigiendo. Te diría que administrativamente la empresa está mucho más sólida en el sentido de que se han mejorado los procedimientos internos mediante la aplicación del expediente electrónico”, señala. Sin embargo, Martín Bonavetti entiende que la mayor profesionalización y reducción de la informalidad en la gestión se inició antes, tras la sanción de la LSCA que robusteció la institucionalidad del Canal, lo que impactó en los procedimientos internos, desde entonces más atentos a la transparencia y formalidades: “la fortaleza que le dio (la LSCA) como funcionamiento interno te puedo asegurar que es inédita esa institucionalidad que tuvo el canal (...) yo tenía que elevar todos los presupuestos, tenían que ser aprobados al margen de que fueran aprobados por mayoría. El hecho de aprobar un presupuesto, que quede en actas como un documento público te expone a vos a que cada una de tus medidas y decisiones queden expuestas al análisis de cualquier persona que tenga que venir”.

Desde el inicio de la gestión macrista hubo una vocación muy fuerte de revisionismo de la etapa anterior en algunos casos en clave de actuaciones sobre corrupción que en un par de casos terminaron en sede judicial. No obstante la evocación a la “pesada herencia” como punto de partida es recurrente y no una novedad del período macrista. Tristán Bauer se refiere en términos similares sobre el estado del canal luego del gobierno de Fernando De la Rúa (1999-2001): “lo que nosotros recibimos de la Alianza de Lombardi era una catástrofe absoluta, todo destruido”, asegura.

Alejandro Verano señala que desde 2003 a 2015 el canal manejó muchos recursos públicos “no era una empresa rica, pero tampoco era una empresa que no invertía”, señala, y sin embargo no se registran causas vinculadas al manejo de fondos públicos

que hayan tenido curso o llegado a instancias superiores en la justicia. Las cuestiones más controvertidas y que involucran negocios con cifras abultadas –compra de derechos de transmisiones de mundiales y juegos olímpicos-, se manejaban a nivel de Jefatura de Gabinete, otro indicador del nivel de injerencia del poder ejecutivo sobre el canal y su pantalla, pero no pasaban por el directorio de RTA.

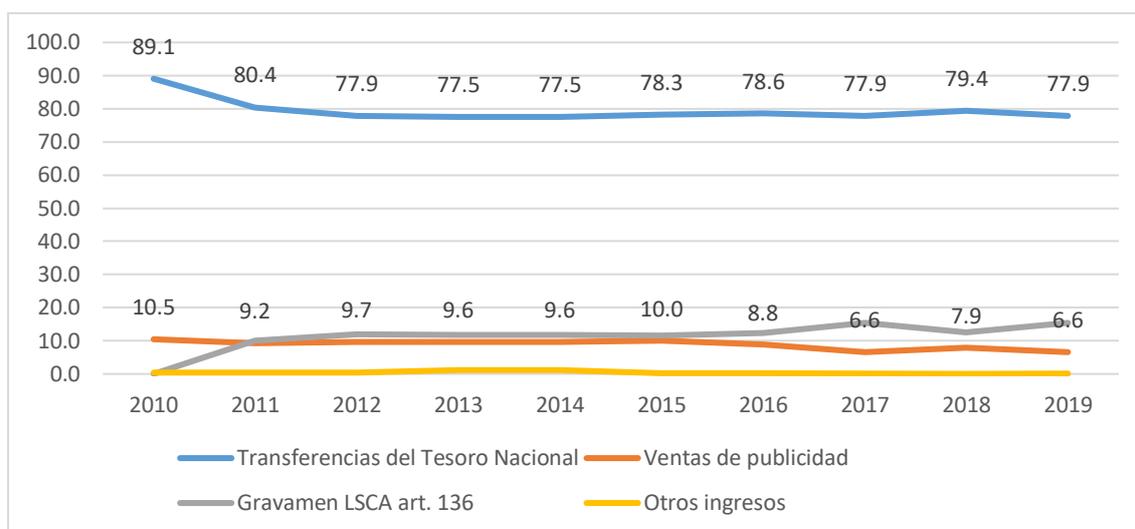
Retomando la cuestión de la gestión del conocimiento, otro aspecto tiene que ver con el saber distribuido en la planta de empleados y el mayor o menor interés que las sucesivas gestiones tienen por hacerse con ese capital simbólico esencial, como punto de partida: “acá estamos todavía en la época de las cavernas y no es que nosotros no sepamos cómo hacerlo. No te vienen a preguntar cómo se hace. Y cuando vos se lo explicas una vez a una gestión, otra vez a otra gestión, otra gestión, cuando hay otra gestión decís *masi*”, afirma Oscar Nunzio, subgerente de Ingeniería. Agustín Lecchi, delegado gremial por SiPreBa, sostiene algo similar al referirse a la actitud del Gerente de Noticias entre 2016 y 2019: “no sabe cómo trabaja edición, no tienen conocimiento de lo que es el día a día del canal, cómo se hace una cobertura en el interior, no aprovechan los recursos humanos propios que tiene el canal”, sintetiza.

4.6.3 Financiamiento y estados contables

En cuanto al origen de sus recursos, la Ley 26.522 en su artículo 136 ha previsto los mecanismos de financiamiento para las actividades de RTA S.E. El 20% del gravamen a la actividad de los radiodifusores comerciales que la misma Ley crea⁴⁵, asignaciones presupuestarias atribuidas a la Ley de Presupuesto Nacional, venta de publicidad, auspicios y patrocinios y legados o donaciones. El Banco Nación, según la letra de la LSCA, transfiere en forma diaria y automática a RTA el monto de lo recaudado en concepto de gravamen que le corresponde.

⁴⁵ En su artículo 94 la Ley crea este gravamen que se calcula sobre el monto de la facturación bruta. Las alícuotas oscilan entre el 0.5% y el 5% de la facturación total según la potencia de la licencia y la densidad poblacional de su área de cobertura.

Gráfico 3: origen del financiamiento de RTA S.E (%) 2010-2019



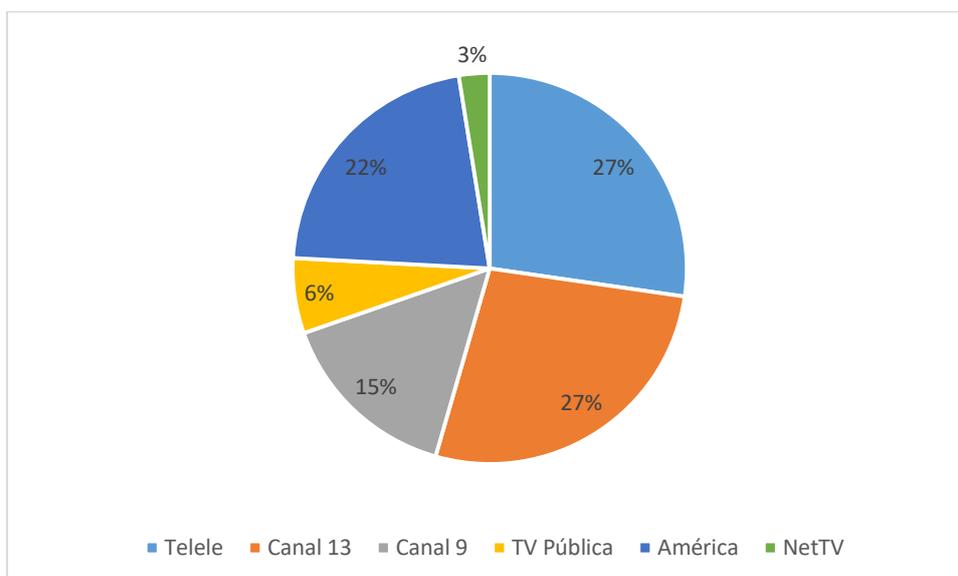
Fuente: elaboración propia con datos de los estados contables de RTA

Aunque el cuadro muestra datos agregados de Canal 7 y Radio Nacional, en términos relativos la participación de la radio es marginal en relación a los volúmenes presupuestarios del Canal, por lo que es posible analizar la situación de la emisora a partir de estos datos. El gráfico permite observar que las fuentes de financiamiento son estables a lo largo del período estudiado⁴⁶, con una dependencia absoluta de las asignaciones del Tesoro Nacional, que se fijan cada año en la Ley de Presupuesto, por lo que los ingresos del canal estaban amarrados a la situación macroeconómica general del país, la voluntad política de cada momento y la correlación de fuerzas circunstancial en el Congreso.

Los ingresos en concepto de publicidad se incrementaron entre 2010 y 2015, mientras que a partir de 2016 se reduce su participación. Aunque este rubro representó en la primera parte del período estudiado menos del 10% del total de ingresos, durante la gestión macrista cayó aún más, por debajo del 7%. La pérdida de la mitad de la audiencia en la segunda parte del período y la reducción de la pauta oficial, explican en parte este descenso. En efecto, es notable la disminución en valores absolutos sin ajuste por inflación en la inversión en publicidad oficial en el Canal, que pasó de \$51.155.522 en 2015, a \$33.153.138 y \$24.493.985 en 2016 y 2017, respectivamente.

⁴⁶ No se incluyen datos de 2018 y 2019 porque, según se me informó en un pedido de acceso a la información pública realizado el 3 de marzo de 2020 al SFMyCP, los Estados Contables de la empresa de 2018 no habían sido aprobados por el Directorio y los correspondientes a 2019 se encontraban en elaboración.

Gráfico 4: distribución de la publicidad oficial en televisión abierta de Buenos Aires en 2019

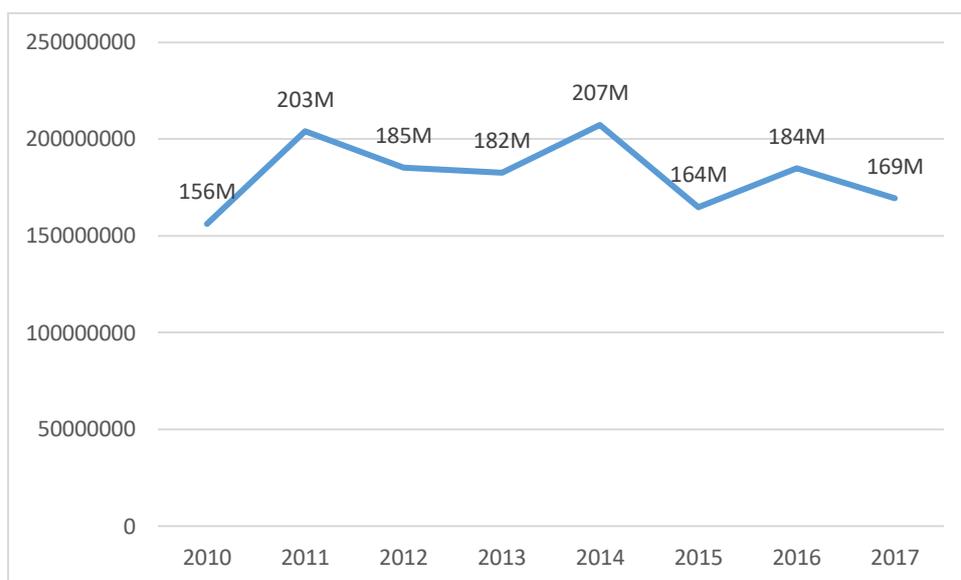


Fuente: elaboración propia con datos de Jefatura de Gabinete

Hacia 2019 la participación de la TV Pública en la distribución de publicidad oficial en canales de televisión abierta de Buenos Aires era del 6%, superando apenas a NetTV, creado el año anterior⁴⁷. Este porcentaje de participación no se distingue demasiado del 4% de la publicidad privada como se observa en el Gráfico 2: inversión publicitaria bruta en \$ argentinos por canal 2009-2014, por lo que el canal obtiene cuotas marginales de participación publicitarias de las partidas públicas y privadas.

⁴⁷ Para el cálculo de la inversión se consideran los datos provistos por Jefatura de Gabinete para el año 2019. Son montos con IVA incluido provenientes de la administración centralizada, sociedades del estado y organismos descentralizados. En el caso de América TV el 100% de la pauta equivale a canje por deudas que la emisora mantiene con el Estado Nacional.

Gráfico 5: ingresos de RTA S.E en dólares estadounidenses por año (2010-2017)



Fuente: elaboración propia con datos de los estados contables de RTA

Tomando como referencia la cotización del dólar oficial al último día hábil de cada año, se observa que los ingresos de RTA oscilan a lo largo del período estudiado, en el rango de los 150 a 200 millones de dólares totales anuales. La caída de 2015 puede dar cuenta de una distorsión por la política cambiaria de la administración que asumió el 10 de diciembre de ese año y que produjo una rápida devaluación del peso argentino frente al dólar en las primeras semanas de su gestión.

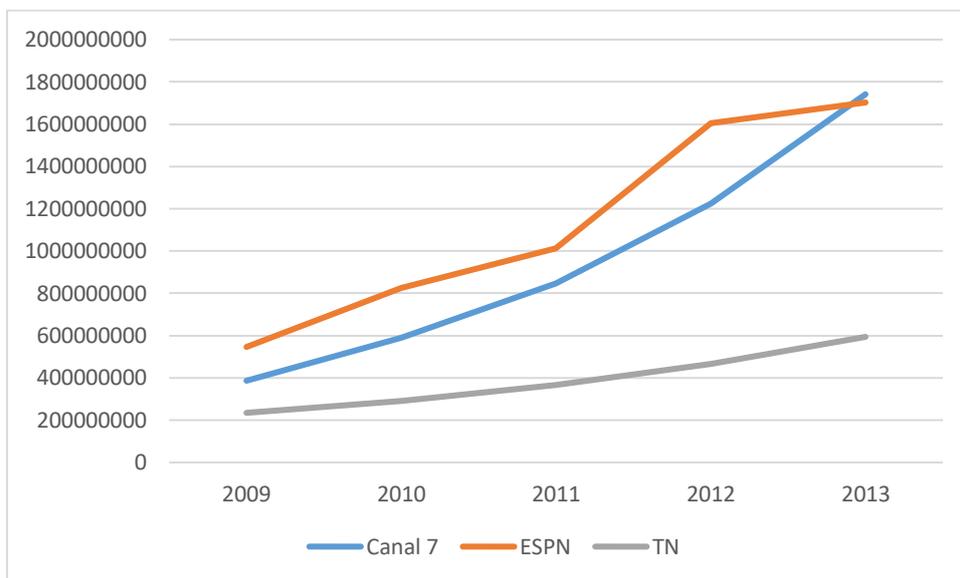
RTA S.E es una empresa ampliamente deficitaria desde el punto de vista de su resultado económico. Según la información disponible en algunos de los Estados Contables de la empresa, el resultado neto del ejercicio 2012 arrojó pérdidas por USD 14.524.194, en 2013 se elevó a USD 16.689.713, mientras que el último año de la gestión kirchnerista las pérdidas en dólares fueron de USD 9.860.062⁴⁸. Para 2017, de acuerdo a los estados contables de ese año, las pérdidas en dólares ascendieron a USD 15.115.705.

Contrariamente a la caracterización que me brindaron algunos entrevistados según la cual en los períodos kirchneristas se accedía fácilmente a presupuestos abultados, Tristán Bauer asegura que “el presupuesto fue una discusión. No es que había plata. En toda mi gestión dediqué mucho tiempo al tema del presupuesto y que ese presupuesto se efectivice para mí fue una pelea permanente. No leas mal lo que te digo, tengo el mayor

⁴⁸ Las pérdidas para el ejercicio 2015 en pesos son significativamente mayores a los años previos pero el aumento del precio del dólar reduce su valor en esa moneda

agradecimiento a Cristina y los distintos jefes de Gabinete, pero no es que llovía la plata, había que pelear cada proyecto, había que defender cada presupuesto”, asegura.

Gráfico 6: inversión publicitaria bruta en pesos argentinos en TVP contra señales de TV paga



Fuente: elaboración propia con datos de Monitor de medios publicitarios S.A.⁴⁹.

Los datos disponibles dejan ver que la inversión que el mercado publicitario destina a la TV Pública guarda más relación con la que orienta a las principales señales de deportes y noticias, en este caso ESPN y TN, que a sus pares de la TV abierta. “La posibilidad de intervención en el mercado publicitario siempre choca contra la cartelización real o aparente de un mercado que además siempre tiende a la baja, por lo tanto el porcentaje de ingresos por publicidad que la empresa ha tenido en todo este largo período desde que yo estoy acá adentro nunca se ha modificado demasiado desde el 10, 11 o 12 por ciento, no crece de eso. Con distintas estrategias generadas por la gerencia comercial. Además daría la sensación que esa torta que tanto se habla se negocia en un lugar muy lejano a éste y lo que se puede discutir en términos de política comercial es muy pequeño” indica Alejandro Verano.

Levin se refiere concretamente a la marginación del canal estatal de la publicidad privada por la existencia de una mesa de acuerdo entre los privados que duró hasta el ingreso de Viacom a Telefe. “Es antitrust, no se puede hacer”, asegura Horacio Levin,

⁴⁹ Los años que se toman en ambos gráficos referidos a la inversión publicitaria no completan el período entero que analiza esta tesis debido a la discontinuidad en la publicación de los datos desagregados por canal por parte de la empresa Monitor de Medios Publicitarios S.A

quien consideró la posibilidad de denunciar esa práctica. “Para las agencias de publicidad, el Canal 7 es una señal de cable. Le ponían la misma plata que a un cable”.

La publicidad asimismo es una cuenta marginal en el financiamiento del Canal. Los ingresos del Tesoro Nacional vuelven menos necesaria la disputa agresiva por la pauta privada. A su vez, disputar pauta privada a la par de los demás canales implicaría más que una decisión de gestión sino cambios a nivel organizativo, de asignación de recursos internos, humanos y equipamientos, y fundamentalmente una programación competitiva en los estándares con los que se mide la industria. Como explica Martín Teitelbaum, Gerente de Producción entre 2016 y 2019, “si nosotros dependiéramos solo de la publicidad con los niveles de audiencia que tenemos también sería inviable (...) yo creo que está bien que no tengamos que depender solo de la publicidad porque si no no cubriríamos un montón de cosas que los canales privados no cubren”.

Marisa Piñeiro señala que hacia 2018 el 74,3% de los ingresos totales del canal se destinaban a recursos humanos, por lo que, ante la necesidad de realizar recortes ese año se avanzó sobre la cuenta que mayor erogaciones representaba. Para Piñeiro, al inicio de su gestión en 2016 “el costo hundido de recursos humanos, de salario, es increíble. Además los niveles salariales de la TV Pública cuando asumí mi gestión estaban aproximadamente 30 a 35 por ciento por arriba de la media de la industria”. Luego de los retiros y jubilaciones quedaron en planta algo más de 930 empleados incluyendo al Canal 12 de Trenque Lauquen. En este punto el hecho de que los giros del Tesoro Nacional representen el mayor ingreso del canal representa por un lado un piso mínimo de ingresos anuales, pero a su vez amarra la suerte del canal a los vaivenes de una economía volátil y un presupuesto que se discute cada año en sede parlamentaria.

En efecto el Canal no permaneció ajeno a la crisis macroeconómica que vivió el país desde 2018. Para Alejandro Verano, la reducción del presupuesto destinado a la emisora ese año “trasciende la decisión de los responsables directos de la empresa desde un escenario nacional en que el presupuesto sufrió achiques y ajustes en un montón de lugares”. A su vez el financiamiento en el mercado publicitario tal el caso de TVN de Chile que veremos más adelante, o de cualquiera de los demás canales privados de Buenos Aires, también se resiente ante la reducción paulatina de la inversión privada.

En relación a la gestión de la crisis que generó los menores ingresos, para Buer la estrategia de ajuste del macrismo no cumplió con su cometido: “hicieron lo peor que se puede hacer, que es mantener la estructura”. Con los recortes en horas extras y

congelamiento salarial entre otras medidas que se tomaron entonces, para Bauer se pudo haber reducido un 20% los costos “pero la función del canal fue llevada a cero”, entonces, según su lógica, antes el canal salía 20% más caro pero tenía cierta relevancia que fue suprimida para lograr un ahorro en los gastos por demás modesto.

Levin afirma que la TV Pública “no tiene armas para competir ni con El Trece, ni con el Once, ni con el nueve, ni con dos. No tiene armas para competir. A menos que venga mañana Fernández (Alberto) y decida meterle plata como hicieron en su momento. Pero con este gobierno (en referencia al macrismo) la Televisión Pública no tiene chance”. En su momento el exfuncionario propuso salir de Ibope y orientar al canal hacia una “televisión alternativa”. Las chances de la televisión pública de ser relevante y competitiva aparecen atadas a las necesidades o convicciones de distintos gobiernos y tiempos políticos y económicos. ¿Cuáles serían las herramientas necesarias para obtener alguna relevancia teniendo en cuenta los recursos humanos, el buen piso tecnológico, la infraestructura y demás recursos con que cuenta la emisora? Tristán Bauer responde la pregunta en dos palabras: apoyo político. “Sin apoyo político no podés hacer nada”, así explica Bauer su renuncia en 2015, dos años antes del final de su mandato.

4.6.4 Origen de los contenidos

La LSCA en su artículo 123, establece que RTA S.E deberá transmitir, como mínimo, 60% de producción propia y 20% de producciones independientes. Hasta 2014, la AFSCA realizaba informes periódicos de seguimiento para evaluar el cumplimiento de las disposiciones de la ley en materia de origen de los contenidos. Por ejemplo, según los datos del 15° Informe de Contenidos de la TV Abierta Argentina publicado por la AFSCA sobre el 1° Trimestre de 2012⁵⁰, el 33% de la programación del Canal en ese período era producción propia y el 7% de terceros, 7% eran retransmisiones en diferido, principalmente de contenidos de Canal Encuentro, 4% eran repeticiones. Por otra parte se observaba que el 78% era contenido argentino y el 22% de origen extranjero. De estas cifras resulta relevante la diferencia entre la cuota de producción propia real (33%) y la exigida por la Ley a los canales públicos (60%); lo mismo se observaba para la

⁵⁰ 15° Informe de Contenidos de la TV Abierta Argentina. Consultado en julio de 2020 en <http://www.observatoriodecomunicacion.cl/sitio/wp-content/uploads/2012/09/Informe-Tv-abierta-argentina.pdf>. La AFSCA produjo estos informes entre 2012 y 2014 y luego quedaron fuera del acceso público cuando se migró el sitio web al del su sucesor, el ENaCom.

producción de terceros (7%) que se encontraba 13 puntos por debajo de lo exigido por la Ley.

La TV Pública mantiene al aire ciclos culturales y documentales, a lo que sumó desde 2009 transmisiones deportivas, y desde 2011, ficciones de formato breve producidas con fondos de fomento estatal. Ambos proyectos encontraron en el canal una pantalla de exhibición pero fueron diseñados sin su intervención desde otras dependencias del Estado, lo que tensionó las políticas de programación del canal al tener que incluir gran volumen de contenidos deportivos y ficcionales no necesariamente pensados para su proyecto artístico. En concreto, según el testimonio de Martín Bonavetti, Director Ejecutivo entre 2009 y 2015, las transmisiones deportivas generaron complicaciones con otros compromisos de programación, mientras que las ficciones federales en formato corto no estaban diseñadas para la lógica de reposición constante de la televisión abierta lineal, lo que dificultaba su instalación en el conocimiento y gusto de las audiencias. Sin embargo Bonavetti comprende en este punto que era tarea del canal ponerse al servicio de una política industrial del estado en ese momento: “si yo hubiese entendido los concursos de ficción como una intromisión en la pantalla (...) probablemente no entendía el modelo de promoción más amplio que estaba proponiendo una política pública en relación a la industria audiovisual en general”.

Según Ezequiel Groissman el canal que recibieron en 2016 “estaba vacío, en el sentido de que no se producía. Lo que se producía ahí sí eran los programas que salían en vivo, los noticieros, pero todo lo demás se sacaba afuera”. El exfuncionario destaca la ficción *Cuéntame cómo pasó* (2017) como un gran logro de la gestión de la que formó parte: “hacía 25 años que no se producía ficción en el Canal. *Cartas de amor en Cassette* (1993) había sido la última tira de producción del canal. Entonces cuando se habla de la gestión anterior y lo que se había hecho...y no, ficción no se había hecho”⁵¹, asegura. Poner a funcionar esa fábrica de contenidos tomó tiempo, recuerda “porque estaba como una máquina oxidada, porque no había gimnasia, porque el tipo de producciones que se venían haciendo eran de muy bajo impacto y realmente era una televisión vieja”. Martín Bonavetti aporta una visión contrapuesta en este punto: “el canal producía y estaba equipado. La coproducción no era tercerización, no eran latas. La coproducción es un mecanismo que fusiona recursos propios con recursos externos. En ese sentido te diría

⁵¹ La afirmación es parcialmente cierta ya que en 2011 el canal co-produjo aportando sus capacidades técnicas y sus recursos humanos, la sitcom de 120 episodios *Señor y Señora Camas*, que fue grabada íntegramente dentro de la emisora.

que con solo analizar cómo eran los porcentajes de coproducción que tenía el canal cuando yo lo dejé en enero de 2016, era un canal totalmente equipado con 52 cámaras HD con cuatro móviles satelitales y con los estudios con toda la nueva línea de producción HD”.

Existe en este contrapunto quizás alguna fetichización sobre lo que se considera producción propia, visto que es una práctica habitual y creciente en la industria audiovisual privada la realización de coproducciones entre canales de televisión, productoras independientes, señales de televisión paga y hasta operadores de cable, especialmente para la producción de ficciones. En todo caso la discusión más interesante podría rondar entorno a la intensidad de uso de la capacidad operativa del canal, tanto en lo que refiere a sus recursos humanos como tecnológicos y de infraestructura edilicia.

Tabla 6: oferta de contenido por género en la TV Pública (2011-2019)

Géneros	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Promedio
Variedad	22,3%	23,2%	26,4%	22,7%	26,4%	25,1%	31,5%	29,1%	34,0%	26,7%
Noticias	18,0%	16,7%	16,8%	15,5%	16,5%	18,7%	16,7%	11,4%	11,0%	15,7%
Deportivo	14,3%	16,2%	14,4%	20,0%	12,8%	11,1%	8,6%	13,9%	13,5%	13,9%
Films	14,1%	15,5%	15,4%	12,3%	13,2%	14,5%	10,5%	11,4%	7,8%	12,7%
Cultural	6,2%	8,3%	5,1%	4,6%	4,9%	5,0%	3,3%	11,0%	7,3%	6,2%
Periodístico	8,2%	7,4%	6,5%	6,6%	6,4%	3,7%	2,4%	0,9%	0,6%	4,7%
Documental	1,5%	1,7%	3,2%	2,4%	3,5%	6,1%	7,6%	8,3%	6,3%	4,5%
Evento	2,0%	2,5%	2,9%	3,0%	2,9%	1,9%	7,1%	6,1%	9,8%	4,3%
Infantil	4,5%	2,5%	4,6%	4,5%	5,0%	4,2%	3,9%	1,3%	2,4%	3,6%
Musical	2,3%	1,8%	1,3%	1,1%	2,3%	2,7%	1,1%	1,3%	1,4%	1,7%
Serie	1,7%	2,0%	0,7%	2,3%	3,2%	2,6%	0,8%	1,2%	0,3%	1,6%
Religioso	1,3%	1,4%	1,5%	1,2%	0,9%	0,8%	1,0%	1,2%	2,4%	1,3%
Entretenimiento	0,2%	0,0%	0,0%	0,0%	0,3%	1,3%	4,1%	2,2%	3,0%	1,2%
Miniserie	0,0%	0,4%	0,2%	0,9%	0,6%	2,0%	0,6%	0,8%	0,3%	0,7%
Telenovela	1,8%	0,3%	0,5%	1,2%	0,5%	0,1%	0,8%	0,0%	0,0%	0,6%
Comedia	1,6%	0,1%	0,2%	1,3%	0,2%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,4%
Humorístico	0,0%	0,2%	0,3%	0,4%	0,4%	0,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,2%

Fuente: elaboración propia en base a datos de Kantar-IBOPE

Si consideramos la oferta de contenidos de la TV Pública puede notarse que el diferencial en relación al promedio del sistema televisivo en su conjunto, se da en materia de contenidos culturales y documentales, que son una constante en todo el período. También aumenta en los últimos años la participación de los festivales

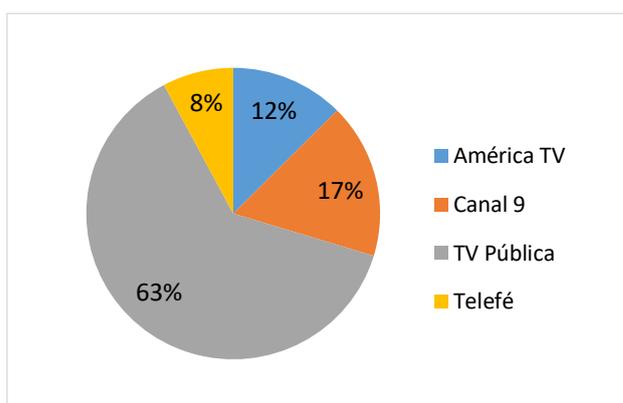
federales reunidos en el rubro “eventos”. Al respecto Ezequiel Groissman señala que en la televisión pública “convive esta idea de que tenemos que darle lugar a todos los que podamos, lo que, como estrategia de programación es malísimo”, en la medida que fragmenta la programación. Son ejemplo de esto la dispersión de festivales que se programaron de forma creciente desde 2016 y que entre diversas dificultades, genera la imposibilidad de fidelizar audiencia y generar un hábito de consumo.

Levin recuerda con agrado el aumento en la cantidad de transmisiones de festivales al inicio de su gestión porque le daba al canal un “look federal”, además recuerda que “Hernán le decía que sí a todos”, en referencia a la transmisión de festivales en ocasiones con escaso atractivo televisivo, pero que lograban un lugar en la pantalla como forma de devolución de favores políticos. Esta práctica, no obstante, no es una novedad de la gestión macrista. Varios de los entrevistados admiten la interferencia política en la decisión sobre qué festivales transmitir y cuáles no, según los alineamientos de los gobiernos locales o provinciales con el central.

Siguiendo la lectura de la tabla anterior, resulta además llamativo que cultura y documentales alcanzan su pico de participación en el año 2018, coincidente con un momento de crisis financiera para la emisora. De esta forma la crisis potencia un perfil cultural a fuerza de la repetición de gran número de documentales y ciclos culturales, muchos de ellos ya emitidos en la misma emisora o en la señal hermana, Encuentro. También coincide con los años de crisis y menores inversiones en producción, la mayor presencia de programas de tipo magazine, de entrevistas y variedades, que aumentan sustancialmente su participación a partir de 2017.

Además del género infantil del que la televisión privada oferta más contenido que la pública, otro espacio de relativa vacancia son los ciclos periodísticos. Mientras el conjunto del sistema televisivo ofertó en promedio un 12,2% de ciclos periodísticos sobre el total de horas, en la TV Pública este tipo de programas ocuparon apenas el 4,7% del tiempo de pantalla. Esto se acentuó aún más en los últimos años por la ausencia de ciclos de este género. En el resto de los rubros el canal no consigue hacer una diferencia significativa con lo ofertado en el sistema en su conjunto, aunque también es cierto que resulta difícil evaluar las características de los contenidos, en relación a sus cualidades, reunidos bajo cada género.

Gráfico 7: ficciones de fomento estatal exhibidas por canal (2011-2016)

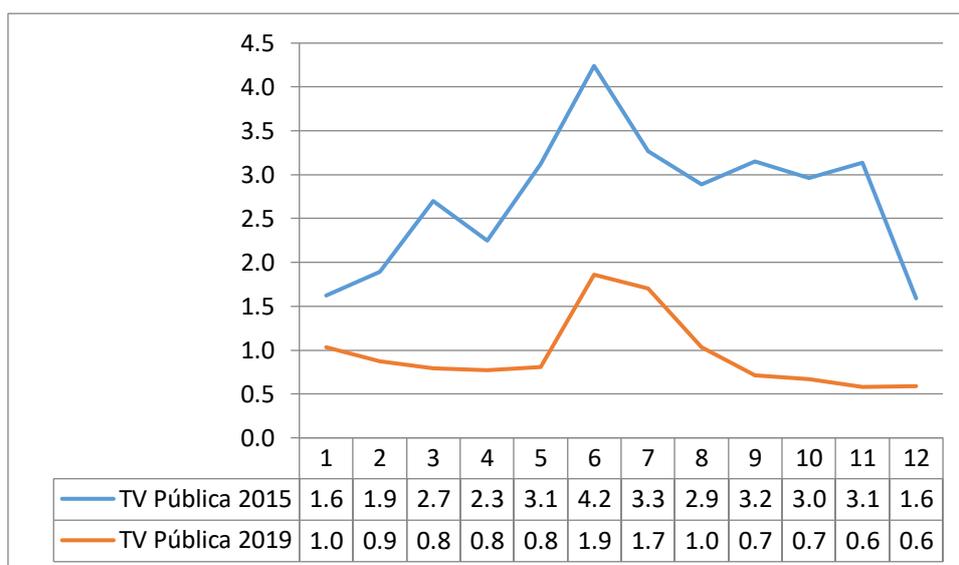


Fuente: elaboración propia

Entre 2011 y 2016 se estrenaron 64 ficciones de fomento estatal producidas en el marco del despliegue de la TDA, en cuatro de los cinco canales de aire con sede en la CABA. En este punto la TV Pública programó la mayor cantidad de miniserias y unitarios (63%), seguido por los privados Canal 9 (17%), América (12%) y Telefe (8%). El Trece (Grupo Clarín) fue el único licenciatario de televisión abierta que no emitió ninguna ficción financiada por el Estado. Aunque la mayor parte de esas ficciones fueron realizaciones de productoras de la ciudad y provincia de Buenos Aires, la TV Pública sirvió de pantalla nacional para contenidos producidos en otras seis provincias argentinas, introduciendo un componente federal más allá de los festivales de verano en su programación.

Según los datos que aporta la tabla anterior los contenidos informativos del canal se redujeron -7% la última década. Junto con esto debe marcarse que la agenda periodística margina los contenidos noticiosos de las provincias. Para Agustín Lecchi “ser federal es tener capacidad de cubrir noticias que suceden en todas las regiones del país”. El desacuerdo con la conducción del canal en distintos momentos gira en torno a la noción de “cobertura”, que para SiPreBa implica, hasta ahora, el envío de trabajadores desde Buenos Aires a realizar coberturas a las provincias, lo que supone costos que dificulta instalarlo como una práctica regular, sino únicamente ante eventos específicos como procesos electorales, desastres naturales y otros excepcionales y de interés general. Desde SiPreBa afirman que no estarían en contra de que otros colegas encuadrados en prensa dentro de la Federación Argentina de Trabajadores de Prensa (FATPREN) en distintas provincias hagan envíos también, pero esto es una "discusión abierta, sobre la que no tenemos una posición como comisión interna, las dos opciones son válidas", afirma Lecchi.

Gráfico 8: rating de la TV Pública al cierre de cada ciclo político (2015 y 2019)



Fuente: elaboración propia con datos de Kantar-Ibope Media

En el período 2009-2015 el canal no significó una presión competitiva para las emisoras privadas, pero la combinación de transmisiones deportivas que convocaban audiencias masivas, con ciclos periodísticos que lograban fidelizar una audiencia por sus simpatías con el gobierno nacional, habían estabilizado el rating en torno a los 2,5 puntos promedio. El recambio de gobierno en 2016 y la pérdida de aquellos dos pilares, el deporte y la audiencia cautiva, generó un desplome del que, al cierre de esta tesis en 2020, no logró reponerse, agudizando su marginación e irrelevancia social.

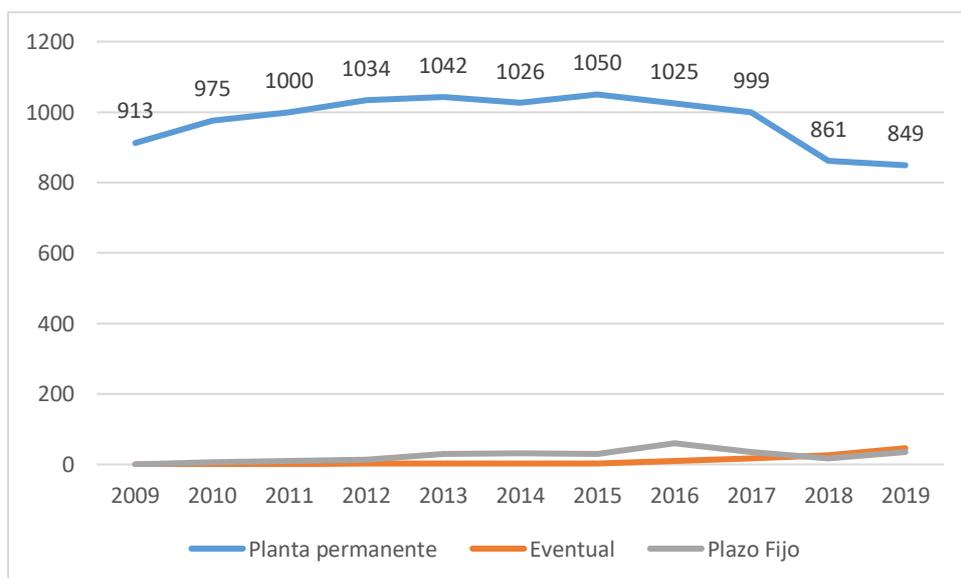
No desconocemos aquí los cuestionamientos que pesan sobre la medidora Kantar-Ibope y las limitaciones de sus instrumentos de medición. Sin embargo, sostenemos como válido el rating y el share como indicadores que permiten comparar el rendimiento de la propuesta artística de un mismo canal en diferentes períodos y entre distintos canales de televisión. En una entrevista de 2011, Martín Bonavetti, Director Ejecutivo de la TV Pública entre 2009 y 2015, afirmaba que “a Canal 7 no le interesan los consumidores, sino que considera el interés del ciudadano. Nosotros queremos ser un canal masivo, me interesa la competencia, pero no vamos a generar contenidos desde ese lugar” (Rodríguez, 2012: 136). Al año siguiente decía: “hablaremos de rating cuando el rating se mida en todo el país, y cuando no existan acciones que claramente pongan en desventaja a Canal 7 frente otros canales” (Alonso, 2013: 136). Este último es quizás el cuestionamiento más sólido al rating como criterio de validación de la performance de una programación de un canal nacional, aunque esto conduce a preguntarse por el

carácter federal de la emisora y su capacidad para incluir, reflejar y dar respuesta a las necesidades de información y entretenimiento del público nacional que reclama incluir en la medición. Por lo demás, definiciones como “el interés del ciudadano” son más imprecisas y difícil de capturar en una batería específica de atributos, y en todo caso requeriría de un análisis de tipo cualitativo. Con todas las reservas del caso, el rating sigue siendo un indicador que, combinado con otros de distinta sustancia, permite entender parte del panorama de la industria de la televisión, incluso su propia crisis.

4.6.5 Los recursos humanos

A diciembre de 2019 el canal tenía 931 empleados, 77,2% varones y 22,8% mujeres. Se trata de una cifra superior a los 913 empleados que tenía en 2009, lo que resulta paradójico dada la política de "dotaciones óptimas" que, durante la gestión macrista, desde el Ministerio de Modernización intentó implementarse en distintas reparticiones del Estado, y, que en el caso particular de Canal 7, tomó la forma de retiros voluntarios y jubilaciones anticipadas de unas 200 personas. La administración macrista en el canal no solo no logró reducir sustancialmente la dotación de personal, aunque sí mantuvo una férrea política de paritarias cero durante más de un año y medio desde 2018, sino que además la mayor cantidad de empleados de todo el período en estudio fue al cierre del año 2016, cuando la dotación se elevó hasta los 1050.

Gráfico 9: evolución de la planta de trabajadores por tipo de contrato



Fuente: elaboración propia con datos de TV Pública

Lo que se observa entre 2016 y 2019 es un descenso en el número de empleados de la planta permanente (gracias a los retiros y jubilaciones) y un incremento en los contratados en modalidad eventual y a plazo fijo, que pasaron de representar el 2,8% a finales de 2015 al 9% del total en 2019. Es decir la administración macrista no logró reducir el número total de empleados, por el contrario, pero sí aumentó significativamente el porcentaje de personas contratadas en modalidades más precarias.

A finales de 2019 el 65,4% de la fuerza de trabajo se concentraba en apenas tres gerencias: Operaciones, Producción y Noticias, todas ellas vinculadas con la puesta al aire de contenidos en la pantalla. Según coinciden varios de los entrevistados para esta tesis, se trata de una dotación razonable de personal para un canal con un proyecto artístico ambicioso en términos de producción propia. Por el contrario, cuando se paralizan los planes de producción, la capacidad ociosa es notable en los pasillos de la emisora.

A diferencia de Lafferriere, Piñero y Teitelbaum que aseguran que los planes de retiro y jubilaciones anticipadas se realizaron teniendo en cuenta las necesidades operativas del canal, Bonavetti entiende que no se hicieron sobre la base de un plan ni sobre un objetivo de “nueva estructura”. A su vez, agrega que por medio de estas ofertas de salida “por lo general se suele ir la gente que consigue trabajo en otro lugar”, que en ocasiones coincide con perfiles más jóvenes con mayor nivel de especialización técnica, lo que representa la pérdida de activos valiosos para los recursos humanos de la empresa, y eventualmente compromete en el corto y mediano plazo las capacidades de la empresa de enfrentar producciones complejas, como por ejemplo la realizaciones de ficciones. Alejandro Verano estima que los retiros se dieron sin tener en cuenta un proyecto de canal: “veremos cuando se encare un proyecto productivo más interesante si el recurso humano que sobrevivió a esta política de retiro voluntario y jubilación anticipada está a la altura de aquel reconocimiento que la empresa supo tener”. Llamativa esta afirmación de un miembro del Directorio de RTA, y un claro indicador de que esa política de recursos humanos fue tomada en otro lugar lejos de ese órgano de conducción.

Una crítica recurrente sobre el canal en especial desde 2018 fue que se encontraba sobrepoblado de personal. Bonavetti relativiza esas apreciaciones porque, entiende, la

población del canal no solo es proporcional a la de los demás canales de aire de Buenos Aires, sino que además es un indicador relativo que debe medirse a la par del proyecto de producción de cada momento. La decisión política de reducir las horas de producción propia y comprar más cantidad de contenidos enlatados desde 2017, repercute en los recursos ociosos que a su vez se usa como argumento para avalar políticas de reducción de la planta. “Es cinismo decir que sobra gente si compras los contenidos a una empresa a través del CCK. Si decidiste comprar contenidos por otro lado es obvio que te va a sobrar gente”, afirma Bonavetti.

Alejandro Verano coincide en este punto y acuerda en el carácter relativo de la política de dotaciones óptimas, que debe estar vinculada al tipo y volumen de producción que el canal decida generar.

Para Alejandro Ruiz, empleado del canal desde 1987 y delegado de SATSAID, el macrismo no tuvo un proyecto de canal: “tener un programa como Cocineros, dos noticieros y tres diarios y algún programa más, no es un proyecto y da lugar a la especulación neoliberal de ‘para qué vamos a sostener semejante mamotreto para hacer eso’. En realidad el canal es la industria audiovisual del Estado. Eso hay que entenderlo como un concepto definitivo. Es decir, el Estado tiene dos o tres vías para hacer su industria audiovisual, una es el canal”.

Groissman entiende que la gestión kirchnerista utilizó el mecanismo de distribuir recursos entre los trabajadores para evitar potenciales conflictos, por lo que cierta bonanza le habría permitido a esa gestión resolver conflictos inyectando dinero: “hay prerrogativas que se fueron dando, y ese fue el costo en la gestión anterior, que para mantener a todo el mundo tranquilo ponían plata en el bolsillo pero no genuinamente, no por un trabajo, por una dedicación. Entonces (por) cualquier cosita que hacía el empleado cobraba un plus, eso hacía que los presupuestos fueran astronómicos”.

Alejandro Verano discrepa con este análisis: “la empresa pudo haberse administrado (durante los años kirchneristas) con menor utilización de horas extra pero descarto por completo que esto esté inflado, sobredimensionado intencionalmente. De hecho durante los dos primeros años de macrismo, 2016 y 2017, se mantuvo inalterable. Si vos ves las escalas de inversión en horas extra no hay un recorte pronunciado en esos dos primeros años porque se mantuvo un sistema de producción acá adentro que lo requería”.

La Gerencia de Medios digitales creada en 2018, pese a haber obtenido esa jerarquía luego de ser una coordinación dependiente de la Gerencia de Ingeniería durante toda su

primera década de existencia (2008-2018), cuenta con una dotación de personal mínima. Se trató de una jerarquización en las formalidades de la estructura de la empresa que no se tradujo en una mayor dotación de personal. A finales de 2019, el área que administraba todos los proyectos web de la televisora contaba con 15 empleados, aun luego de absorber las tareas de distribución de contenidos informativos en internet, antes a cargo de la Gerencia de Noticias. Volveremos sobre esto en el próximo apartado sobre políticas de distribución en internet.

Tabla 7: Estabilidad en los cargos gerenciales de Canal 7 (2009-2019)

	SNMP (2009 → RTA S.E (2010-))							RTA S.E / SFMyCP				
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	
Director Ejecutivo	Green							Yellow		Red		
Gerencia Artística	Yellow	Green							Yellow			
Gerencia Deportes	Green										Yellow	
Gerencia Noticias	Yellow	Red	Yellow	Green				Yellow				
Gerencia de Producción	Green							Yellow	Fusionada			
RRII y Prensa	Green							Yellow				
Gerencia de Operaciones	Green											
Gerencia Técnica/Ingeniería	Yellow		Green									
Gerencia Comercial	Green							Yellow		Red		
Gerencia Legales	Green										Yellow	
Gerencia de Adm. y Finanzas	Green										Yellow	
Gerencia RRHH	Green				Yellow			Red				
Gerencia de Medios Digitales	No existió la Gerencia hasta 2018										Green	

Fuente: elaboración propia

El sesgo masculino en la conformación de la planta tiene su correlato en quienes encabezan las distintas gerencias. De un total de 32 personas que ocuparon cargos gerenciales en el canal entre 2009 y 2019, apenas 3 (9,3%) fueron mujeres. Es decir, las mujeres en cargos jerárquicos tienen todavía menos participación que el ya modesto 22% que representan en el total de la planta.

El esquema anterior permite identificar continuidades y cambios en cada una de las gerencias, tomando como supuesto que la mayor estabilidad en los cargos de conducción es un indicio de mejores capacidades para proyectar líneas de acción estratégicas en el mediano y largo plazo. Cada cambio de color se corresponde con un recambio en la persona a cargo del área. El período 2009-2015 estuvo marcado por una notable estabilidad en los altos mandos, a excepción de la Gerencia de Noticias donde se alternaron figuras de transición, otras más alineadas al entonces Jefe de Gabinete de

Ministros Aníbal Fernández, y finalmente representantes de la organización La Cámpora que completaron el ciclo hasta 2015. Estos cambios dentro de una misma gestión de gobierno se encuadran en la disputa, profundizada luego de la sanción de la LSCA en 2009, entre el PEN y algunos de los principales grupos mediáticos privados. No obstante, el período de cambios más notables se abre en 2016 con la llegada de una nueva conducción política. A partir de entonces se hace más evidente una dinámica de gestión preexistente al macrismo, y que suma complejidad al organigrama real del Canal, vinculado al solapamiento de funciones entre direcciones de RTA y gerencias del Canal que se dedican a lo mismo, y que en los hechos comparten incluso la misma sede de trabajo. Las áreas de Legales, Administración y Finanzas y RRHH, suelen tener directores designados por la gestión política del momento, y gerentes, estos últimos habitualmente empleados jerárquicos de planta en su mayoría afiliados al sindicato que los representa, APJ. Para Fabián Galperín la existencia de APJ hace que “en algunos aspectos la parte funcional se confunda con la parte gremial. El Secretario del gremio tiene un cargo importante en el canal, lo que en una empresa normalmente no sucede”.

En ocasiones la dificultad para construir lazos de confianza en el corto plazo entre la conducción política y los gerentes, sumado a la vocación de los primeros de ejercer funciones gerenciales, conduce a la creación de nuevas estructuras por encima de otras preexistentes, con solapamiento de funciones.

La hostilidad y desconfianza inicial de la planta del canal hacia el ingreso de nuevas autoridades aparece en cada ciclo que se inicia como una constante que desconoce la pertenencia político partidaria de los recién llegados: “Yo entré al Canal para saludar a la gente y lo primero que encontré fue como 300 tipos que me cantaban ‘volvete a Encuentro la p*ta que te parió’. Ese fue el recibimiento, de ahí salimos. Después todavía me llaman para agradecer la gestión, pero el recibimiento fue eso”, recuerda Tristán Bauer, Presidente del Directorio de RTA entre 2010 y 2015.

“Llegamos y enfrentamos un montón de prejuicios por parte de los empleados, de parte de los sindicatos. ‘Estos son los que vienen a echarnos a todos, estos son los que vienen a vaciar el canal’”, recuerda Ezequiel Groissman. Al igual que en el relato de Bauer, la salida muestra un tono opuesto: “me ha pasado con dirigentes gremiales que me han dicho ‘la verdad ustedes son los que tendrían que haber gestionado con la gestión nacional anterior’”.

Otro aspecto destacable del período 2009-2015 es la presencia de una misma figura a la cabeza del SNMP primero y de RTA desde diciembre de 2010, Tristán Bauer. A su vez, una vez nombrado el directorio de RTA su conformación también se mantuvo estable durante todo el período, salvo por la salida de Néstor Cantariño (2017) y la incorporación de Erika Schmocker (2018). Vencidos sus mandatos en casi todos los casos entre 2016 y 2017, los directores nombrados durante el kirchnerismo continuaron en funciones amparados en la ley de sociedades comerciales, que indica la renovación de los cargos directivos hasta que se realicen nuevos nombramientos. Sin embargo, las fuentes consultadas para esta tesis coinciden en que, durante el período 2016-2019 el Directorio de RTA fue apenas una formalidad institucional sin un rol de conducción real. Éste fue absorbido por el titular del SFMyCP Hernán Lombardi, quien por intermedio de directores por él designados, condujo la emisora hasta el recambio de gobierno. En 2018 como señal de austeridad en medio del congelamiento de los salarios de los trabajadores, se dispuso que el directorio de RTA S.E. funcionara *ad honorem*. Sin embargo, se trataba apenas de los directores designados con posterioridad a dicha decisión (lo que en la práctica afectó únicamente a Erica Smocker, designada ese año). A su vez, se realizaba la excepción para aquellos directores que tuvieran “cargos de gestión ejecutiva”, lo que en los hechos podía ser cualquier función creada *ad hoc* para continuar percibiendo el salario.

En relación al diálogo entre la Dirección Ejecutiva y el Directorio, pese a estar presidido por un cineasta con conocimiento de la industria televisiva, comprendía además otros perfiles. Como recuerda Martín Bonavetti, no todos los miembros de ese cuerpo tenían el mismo conocimiento de la pantalla y “tuve que aprender a hablar el lenguaje de la institución (...) y explicarle a un exdiputado, un exsecretario gremial o a un decano de una universidad (...) cosas que para mí eran obvias, pero también tuve que entender que las preguntas que ellos me hacían eran legítimas”.

En cuanto a la relación de los recursos humanos y la introducción de innovaciones tecnológicas, algunos de los entrevistados ven en las características de la planta de personal uno de los obstáculos clave para encarar proyectos convergentes. Marisa Piñeiro, Directora de RRHH entre 2016 y 2019 afirma que “en la industria de medios privados encontrás un promedio de edad por debajo de los 30 años, acá estás pisando los 45, con alguna gente con formación secundaria, mucho oficio y técnicos formados trabajando acá... nivel universitario ni hablar. Eso se agrava por el hecho de que

tampoco tenés un liderazgo formado y orientado para transformar hacia la convergencia. Entonces es una situación de caciques y territorios, con lo cual perder una cabeza es perder poder (...) La innovación y la convergencia en el canal tienen que surgir de otro ADN que no podés inyectar a gente que transpira broadcast por los poros”.

La exfuncionaria agrega que al ingresar “me encontré con una población muy antigua. Con gente que transcurre, que no tiene iniciativa propia, no va por algo. Los ascensos y desarrollos se dan por antigüedad en los cargos, todo el esquema de incorporaciones es de índole relacional familiar amistoso”. Teitelbaum ilustra lo que sería un escaso entendimiento de los empleados sobre la realidad de la industria en la que trabajan: “tengo gente muy joven, menos de 50 años que hace 30 años que trabaja en el canal. Por lo tanto te queda una sola hipótesis, y la comprobás cuando les preguntas: solamente trabajaron acá. Mucha gente solo trabajó acá, entonces nosotros les decimos a veces ‘¿vos te pensás que esto es la televisión?, esto no es la televisión, esto es esto”.

Horacio Levin caracteriza los recursos humanos del canal, en particular del área Noticias, como “un grupo de gente complicada (...) llevan muchísimos años (...) manejan los contenidos, es una lucha total”. En la misma línea Tristán Bauer recuerda que al inicio de su gestión en 2009, el canal “era un lugar inhóspito, de crítica y enfrentamiento entre el sector del noticiero con el sector del SAT (por SATSAID). Y hubo que trabajar mucho en la pacificación”.

Las tensiones entre distintas representaciones sindicales las confirma Alejandro Ruiz, quien trabaja en la emisora desde 1987 y forma parte de la dirigencia de SATSAID en el Canal: “SiPreBa está integrada por periodistas que están más politizados y periodistas que como su propia palabra indica, escriben, entonces para ellos es mucho más fácil salir todos los días con un comunicado de prensa”. Sin embargo, Ruiz aclara que la potencia de parar el canal es potestad de SATSAID: “nosotros somos los que paramos, si paramos nosotros SiPreBa no saca los noticieros (...) Tienen una tendencia a ser el ombligo del mundo, no lo son”.

También en sintonía con los entrevistados antes citados, Luis Lázzaro, exgerente de RRII del canal en 2008, caracteriza la situación interna de los recursos humanos como “muy compleja” y enfatiza “la guerra interna entre Prensa y el SAT, pelea en la cual muchas veces quedaba de rehén la programación”. Sobre las repercusiones de la cuestión sindical en la pantalla, amplía Víctor Taricco exvicegerente de Noticias entre 2012 y 2015, para quien las demandas desmedidas y resistencias gremiales “conspiraba

contra la incorporación de producción federal”, ya que “el sindicato no habilitaba a que se pusieran latas provenientes de otros canales”, y contratar corresponsales bajo el convenio correspondiente fijaba pisos de gastos muy elevados.

En la misma línea, para Ezequiel Groissman “el modelo de televisión pública centralizada en Buenos Aires no tiene ningún sentido y (...) con los sindicatos pasa lo mismo, yo no podía contratar un equipo aunque fuera del SATSAID de Neuquén. Tenía que ir el de Buenos Aires para cubrir tal o cual cosa. Entonces eso creo que atenta un poco con la idea de un medio estatal nacional. Por qué tiene que viajar un tipo de Buenos Aires para ir a cubrir una nota en Neuquén, porque no lo puede hacer el de Neuquén, y esto mismo en el área de prensa ni hablar. Es imposible plantearlo”.

A las disputas de poder entre representaciones gremiales debe sumarse la disputa por los recursos entre los sindicatos, sus representados y la conducción política de turno. En este punto es notable observar las coincidencias entre funcionarios asignados por los gobiernos kirchneristas con aquellos del macrismo.

Para Omar Basalo, Gerente de Noticias entre 2011 y 2012, la conflictividad con el sindicato se circunscribía mayormente a las horas extras y los viajes. En la misma línea, Víctor Taricco advierte una “disputa permanente por los recursos, los viajes y las horas extras”, como eje disparador de la conflictividad gremial al interior de la división Noticias. Para el exfuncionario no es una cuestión de respeto al derecho laboral ni al convenio colectivo, sino una cuestión de disputa corporativa. Taricco ubica a los trabajadores como “corresponsables de muchas de las crisis que atraviesa la televisión pública, por estar plantados en ese lugar que les permite apropiarse de un montón de guita laburando poco”, y en particular señala el “poder extorsivo” de un dirigente sindical con ascendencia sobre la redacción y antigüedad, que le otorgan legitimidad, en referencia a Jorge “Batata” Rodríguez, camarógrafo y referente gremial de prensa que trabaja en la estación desde 1978.

No obstante Taricco admite el carácter puramente político de la dupla gerencial que integró junto al Gerente de Noticias Carlos Figueroa (2012-2015) y la dificultad para ser tenidos como interlocutores legítimos ante la redacción que debían dirigir: “éramos pibes, no éramos periodistas de carrera, habíamos llegado ahí por una decisión política. Había periodistas de Canal 7 que no querían hablar con Carlitos (Figueroa) porque decían que era murguero”.

Agustín Lecchi, delegado sindical de SiPreBa, entiende que las horas extra son una consecuencia de la lógica productiva de la noticia: “si para ellos es un exceso tener margen de hacer horas extras, para nosotros eso responde a la noticia, es una consecuencia de eso”.

Según Horacio Levin “los sindicatos tienen una doble vara con los privados y con el público (...) al público le exigen más respecto de la letra chica del convenio. SiPreBa con los privados arruga más. Me parece que con el público se envalentonan más y también tiene que ver con las comisiones internas”. Piñero también observa un comportamiento diferencial y una “doble vara” y lo vincula al menor riesgo de perder “privilegios” o incluso la fuente de trabajo en el Estado. Lafferriere refuerza esta idea y afirma que es necesario “que no haya más privilegios para los trabajadores de la Televisión Pública que hacia el resto de los argentinos, que son los que de alguna manera los financian”.

Por el contrario Agustín Lecchi desconoce que exista alguna excepcionalidad en la conducta de los trabajadores de Canal 7: “la única particularidad que tiene Canal 7, que tienen otros canales también, es que se han logrado algunos acuerdos particulares de empresa que mejoran el convenio colectivo de actividad”, pero en Telefe también lo han logrado, aclara. “Nosotros cuando conseguimos algo obviamente es un derecho adquirido, no va a retroceder. Entonces esas cosas que tenemos adquiridas en Canal 7 en particular no las vamos a regalar”.

A las acusaciones de actos de nepotismo en el ingreso a puestos de trabajo en el canal, desde uno de los sindicatos se responde, por un lado con una invocación a las generales de ley que hacen al funcionamiento de cualquier canal de televisión, igualando televisión pública y privada en este punto, y por el otro un llamado a considerar a las personas por su capacidad profesional. En este punto el profesionalismo aparece como un recurso de defensa, así como aparece como una bandera de ataque en manos de los funcionarios de la gestión macrista. “Lo que hay que tener es conocimiento de cómo funcionan los medios de comunicación y en particular los canales de aire en el país. Si vos agarrás los trabajadores del noticiero de Telefe hay un camarógrafo y por ahí el ayudante es el hijo de un camarógrafo, y en América pasa lo mismo, y en El Nueve pasa lo mismo y en El Trece también, y acá también como en muchos oficios (...) Para mí a esos compañeros o compañeras hay que medirlos por su capacidad profesional”, afirma Agustín Lecchi.

Un elemento adicional que surge del análisis de las entrevistas, es la existencia de una relación afectiva y patrimonialista entre los empleados y el canal al que consideran propio, en parte por haber tenido participación activa en las acciones que evitaron su privatización a mediados de la década de 1990. Para Taricco aquello sirvió para construir un “mito” alrededor de los trabajadores como defensores de la emisora.

Agustín Lecchi al respecto afirma que los funcionarios de la gestión macrista tienen sus cargos porque el canal sigue siendo del Estado “y si sigue siendo público es porque hubo gente que lo defendió”. Lecchi recuerda que hubo una participación activa de los gremios en la defensa del canal ante el intento de privatización durante el menemismo: “hubo compañeros que pusieron su casa en garantía para respaldar una medida cautelar como caución que defendía la frecuencia del canal, y (esos trabajadores) un poquito quieren el canal más que estos funcionarios que están de paso”. Alejandro Ruíz de SATSAID coincide en este punto: “el problema de Canal 7 es que nunca termina de estabilizar un proyecto. Cada uno (por los funcionarios políticos) se cree que inventó la televisión y se olvida que está ahí porque nosotros luchamos”. Esta mirada que gira a cuenta de la historia define al canal como territorio salvado por los trabajadores, lo que los ubica en una posición de mayor compromiso político e incluso afectivo que la que pueden tener los funcionarios políticos ocasionales.

Piñeiro describe con asombro la apropiación de los recursos del canal por parte de los trabajadores: “me llamaba la atención gente viviendo en los camarines, instalado, con una estufa, la cama, el televisor, la radio y con llave. Y vos decís... pero estoy haciendo un relevamiento, y no, está cerrado porque vio que acá está Manuel” ilustra la exfuncionaria.

Para Piñeiro el vínculo patrimonialista de los trabajadores hacia el canal es en sí mismo una barrera que dificulta el cambio, a esto suma que los trabajadores, incluso los jerárquicos se alinean detrás de los sindicatos que los representan. En la TV Pública actúan cuatro sindicatos y otros ocho en Radio Nacional. Al respecto, la exfuncionaria afirma que “los cambios en general, en cualquier empresa llevan un tiempo y una energía importante, pero en este tipo de empresas es terriblemente superior, porque el nivel de barrera, de resistencia y conflictividad es tan importante, que si no tenes una convicción, una dirección muy marcada, te llevan puesto”.

Groissman marca “la dificultad enorme de llevar a cabo cualquier cosa ahí dentro, un poco por trabas burocráticas y otro por posiciones, por ser un espacio de disputa política

partidaria”. Para Piñeiro es posible capacitar a algunos trabajadores para que cumplan algunas de las nuevas funciones y perfiles que se crearon en los últimos años con la transformación de la industria audiovisual y la distribución de contenidos en internet. Sin embargo afirma que muchos “están capturados por los sindicatos”. La exfuncionaria asegura que existe disposición de algunos empleados a trabajar en esquemas más flexibles y ligeros, como la posibilidad de hacer exteriores con teléfonos 4G, sin embargo, “los sindicatos todo el tiempo están amenazando a esa persona que lleva el celular porque está dejando afuera seis o siete puestos de trabajo de compañeros”.

Néstor Sclauzero, Gerente de Noticias entre 2016 y 2019, refiere a un proyecto de “cápsulas” informativas para internet de dos minutos que debió ser cancelado por, según identifica, la enorme carga de horas de trabajo y personas que debían implicarse incluyendo camarógrafos, ayudantes, asistentes, redactores, editores y personal de arte electrónico. “Con esta estructura no lo podés hacer, cuando esa historia, eso mismo un pibe jovencito con un celular lo hace quizás con menor calidad, pero lo hace en cinco minutos. Entonces entre el chico que te lo hace en cinco minutos y el otro que lo hace en cuatro días tiene que haber algo en el medio”, ilustra.

No obstante, la posibilidad de realizar cambios e innovaciones, advierte Sclauzero, no es una cuestión de formación o de conocimientos técnicos, sino de “resistencia de estructuras gremiales y de estructuras de trabajo formal que tienen que ver con otros tiempos. Eso es lo que impide ese contenido y esa nueva lógica de trabajo”. Taricco coincide en este punto: “no veo que haya habido un problema de capacidad de los recursos. Es un problema de lógica de cultura institucional”. El exfuncionario advierte en la conducta de los dirigentes sindicales lo que denomina “una lógica un poco predatoria” por los recursos. A esto se suma una cultura de horizontalidad: “las redacciones no son lugares de arriba hacia abajo, son lugares de negociación y de conflicto permanente”.

La Gerencia de Medios Digitales produjo entre 2017 y 2019 contenidos originales en su mayoría con costos hundidos y operatividad *broadcasting* ociosa. Sin embargo la experiencia no estuvo libre de fricciones cada vez que se hizo evidente la posibilidad de producir contenidos con estructuras de trabajo más reducidas: “es una locura que salgamos cinco personas, y algunos están de acuerdo con salir con un celular y la cámara, y el sindicato no los deja”, describe Nerina Sturgeon gerenta del área entre 2018 y 2019.

Para la exigencia de Medios Digitales las rutinas productivas y conductas sindicales colisionan con los tiempos de lo digital: “la burocracia es un tema que te saca de las casillas cuando venís de la actividad privada. Te encontrás con estas restricciones sindicales de alguien que te dice, ‘no, hasta acá llego yo después lo tiene que hacer el otro porque si no estoy usurpando roles’. Eso a mí me resulta muy fuerte, que te paren y te digan ‘bueno vamos a comer’, y te paran. Llegó la hora y se acabó, hay una cosa muy ministerial”, describe Sturgeon.

Bauer discute la existencia de algo parecido a una “máquina de impedir” dentro del canal. “La burocratización que existe en Cuba pero existe en los Estados Unidos, existe en nuestro país y se vence cuando hay proyectos que son claros y gente que lo quiere desarrollar con fuerza, con convencimiento y en este caso por supuesto apoyo político y financiero”. En esta línea de razonamiento los funcionarios macristas se toparon con algo más que burocracia interna o resistencias sindicales, sino además con aislamiento y desinterés político del gobierno central.

Varios de los entrevistados coinciden en marcar la imposibilidad de aplicar lógicas habituales del *management* empresarial en la cultura de la televisión pública, en particular la dificultad de contener y reconocer a las personas que se destacan en su trabajo dentro del Canal. Para Horacio Levin “El problema de la televisión pública es que no se pueda premiar ni castigar, entonces se produce una sensación de desazón muy grande porque todos valen lo mismo (...) No puedes ascender a alguien porque es un cambio de categoría que hay que hablar con el sindicato. No se puede suspender a alguien porque se te arma. Está repleto de injusticias”. Piñeiro coincide y señala que “no hay premios o castigos, no hay evaluación de desempeño. No había un procedimiento sancionatorio, por lo cual, hacer las cosas bien o mal en la TV Pública, por lo menos al inicio de la gestión, era lo mismo, y eso a la gente la pone en un lugar de aletargamiento, de pasividad, de inercia”.

Alejandro Ruiz de SATSAID, reconoce este mismo punto como problemático: “no hay trato diferencial, no digo darles más plata, si no dejarlos para los mejores programas y cuidarlos mientras no hay laburo (...) la meritocracia entendida en el sentido de cuidar al que más calidad, más empeño pone en el trabajo”.

Omar Basalo introduce un elemento ausente en el resto de los entrevistados, en particular quienes estuvieron a cargo de la Gerencia de Noticias, el aspecto humano y el desgaste que genera a través de los años vivir en una situación de cambio constante y

falta de reconocimiento más allá de lo económico: “había mucho desgaste y los entiendo perfectamente, siempre tuvieron cambios de gerentes. Todo lo que ha sufrido esa gente por todos los cambios que han tenido (...) había que trabajar mucho la motivación porque había gente que valía mucho la pena”. Cristina Mucci, quien conduce un ciclo cultural histórico en la emisora, coincide en la necesidad de una política de valoración de los recursos humanos: “los que trabajan muy bien no tienen reconocimiento. Yo creo que la verdad es que no les importa nada, porque tener que hacerlo bien o mal es más o menos lo mismo”.

Las referencias acusatorias referidas al personal del canal como personas privilegiadas, que hacen uso y abuso de beneficios y prebendas obtenidas de manera extorsiva a lo largo de los años, y la caracterización más crítica de los trabajadores como corresponsables de las crisis del canal; las menciones a “jerarcas sindicales” que tienen capturados a los trabajadores en sus cotos de poder y funcionan como máquinas de impedir, vienen siempre acompañadas con el reconocimiento hacia aquellos que no observan estas conductas. “Encontré gente que quería defender el canal y que entendía la necesidad de transformación”, dice Bauer.

Para Piñeiro los empleados del canal “transpiran *broadcast* por los poros. Los llena de orgullo esa pertenencia. Hay grandes profesionales, productores, directores, sobre todo en el rubro de la edición, montaje, reflectoristas”. Para la exfuncionaria estas personas son capaces de hacer “cosas maravillosas desde el punto de vista de la puesta, pero a costos cuatro veces más altos que hacerlo en otra estructura, con otras normas”.

En relación a la resistencia ante los cambios, Galperin no advierte grandes diferencias entre lo que sucede en empresas privadas y un espacio como Canal 7. La diferencia, afirma, apenas radica en las herramientas de resistencia a ese cambio: “nadie quiere cambiar. La diferencia con la empresa privada es que las herramientas para resistir son mucho más limitadas (...) En la empresa pública no despedís a la gente y la gente sabe, y sabe que el que viene a cambiar se va a ir en algún momento. La empresa privada se vende y el nuevo es el nuevo dueño, en la pública el nuevo gerente es el nuevo gerente hasta que viene el próximo gerente, entonces la resistencia ante un cambio en una empresa pública es mucho más organizada y mucho más resistente, más fuerte, pero la motivación es la misma. Yo no veo ningún empleado en una empresa privada que esté cómodo y contento en su trabajo y acepte alegremente cambios que vayan en beneficio de los accionistas. Se la banca, lo asume o lo echan, acá no. Acá cualquier cambio tiene

que ser consensuado. Pero la resistencia es la misma, lo que cambia es la organización de esa resistencia, y las consecuencias de la resistencia”.

Groissman entiende que de todos los sindicatos con representación en el canal SATSAID es el que mejor entiende que “la tecnología se termina imponiendo”. Sin embargo, agrega: “lo que pasa es que estratégicamente en realidad todos los convenios tienen el mismo tema, son convenios del año 1975 que han tenido alguna reforma pero lo que hay que discutir es de base, porque como se produce hoy y como es el medio hoy no tiene absolutamente nada que ver con lo que era en el año 1975. Sin ir más lejos en producción, el convenio solo contemplaba el asistente de producción y productor, y hay un millón de cosas en el medio. Entonces esto permite el estancamiento: había asistentes de producción con 30 años de antigüedad, no existe eso en el medio. Hay que rediscutir los convenios de base porque hoy la industria es distinta, porque hay funciones que no existen más y no tiene sentido reclamar que las haya, pero hay otras nuevas que antes no existían. Pero yo creo que no hay voluntad de abrir esa caja de pandora”

Al respecto Agustín Lecchi señala que “lo que yo propondría en lugar de modificar el convenio es regular las nuevas tareas y en función de eso se va a ir dando una dinámica de negociación donde no haya extorsión de una parte a la otra”. En un contexto en que todas las instancias de discusión de políticas en el Estado favorecen al sector empresarial, los trabajadores y sus representaciones adoptan una posición defensiva bloqueando la negociación: “obviamente que nada está para toda la vida. Pero la dinámica no es arrodillarnos y dejar que los empresarios hagan lo que quieran, con una Secretaría de Trabajo a la que no le importa nada, con una Secretaría de Medios y un ENaCom que dependen de Jefatura de Gabinete que tampoco. Cómo jugarán todos los entes regulatorios y que tendrían la función de arbitrar en la relación entre trabajadores periodistas y empresarios, cuando juegan decididamente para los empresarios más que nunca”, se pregunta. Para el dirigente la posibilidad de discutir el convenio laboral existe pero debe tener un marco adecuado, no en un contexto de retracción como el que significó parte del período macrista en que se limitó la realización de horas extra, se redujo la producción y las horas de aire de los noticieros. “Nosotros defendemos nuestros convenios y lo que queremos es adaptarnos a los nuevos momentos regulando las nuevas modalidades laborales en instancias en donde no haya una extorsión de por medio”, afirma Lecchi.

Martín Bonavetti acuerda con la idea de que la demanda por discutir modificaciones a los convenios laborales y adecuarlos a nuevas formas de producción, requerimientos y perfiles profesionales, tiene sentido y oportunidad política si se da en el marco de un proyecto que no sea el del vaciamiento. Es decir, la posibilidad de apertura a la discusión puede darse con más facilidad en un período expansivo: “podés discutir un convenio laboral cuando tenés una propuesta. Si tu única propuesta es sacar gente, bueno difícilmente el sindicato pueda tener una mirada propositiva”, señala.

Para Bonavetti “probablemente tuvimos que haber discutido nosotros los convenios laborales. Hoy no podés discutir un convenio laboral en una instancia de vaciamiento. Seguramente hace diez años atrás era el momento de discutir un convenio laboral con una mirada inteligente y moderna. Cuando vos estás creciendo decís ‘che mira para seguir creciendo necesito discutir esto’”.

Alejandro Ruiz advierte que la tecnología ya está disponible pero la discusión sobre cómo y cuándo utilizarla debe darse en un contexto favorable: “hoy para hacer exteriores tenemos un mini móvil. Solo tenemos que discutirlo y para discutirlo hay que hacerlo con un gobierno que no nos quiera matar, sino con un gobierno que quiera producir”. Para Ruiz, una vez analizadas las bondades de incorporar otras tecnologías al proceso productivo audiovisual la discusión siguiente es qué hacer con los recursos humanos que “sobran”: “si vos me aseguras que en lugar de hacer un exterior con quince personas, hacemos cinco con cinco y me das un plan de trabajo, entonces yo lo pongo a discusión (...) pero una discusión donde el tema humano y el empleo tengan un nivel de importancia igual al tema tecnológico (porque) si vos innovas la tecnología sin pensar en el ser humano, puedes hacer una hecatombe de empleo”, concluye.

4.6.6 Relacionamiento con el gobierno central

Una preocupación recurrente sobre las gestiones de los medios públicos en la región es la confusión entre lo público y lo gubernamental, hecho que “provoca su desprestigio y consecuentemente beneficia al sector privado” (Arroyo, et al., 2012: 41). En esta preocupación se inscribe el aporte de Pasquali (1991) quien propone distinguir entre “servicio público” y “servicio gubernamental”, indicando que se trata de términos antónimos “ya que una radiodifusión de servicio público es tal solo si disfruta de doble independencia, tanto respecto del poder económico como del poder político” (Pasquali,

1991). No obstante como señala Linares “la idea de independencia en la administración de medios estatales no permite abordar desafíos prácticos desde una perspectiva realista pues opera desde un escenario ideal abstracto”, por lo cual el investigador prefiere referirse a la problemática del uso instrumental del gobierno de turno sobre los medios estatales en términos de “abordaje crítico de las presiones mercantiles, partidarias o gubernamentales (...) y equidistancia editorial respecto a intereses gubernamentales, de otros poderes del Estado, políticos o económicos” (2017: 317)

La producción académica en relación a los medios públicos en América Latina es recurrente en señalar en ellos un excesivo sesgo gubernamental junto al escaso impacto y aceptación de sus programas. Ambos elementos combinados no solamente resultan funcionales a la consolidación del sistema comercial, sino que colocan a los medios públicos en una situación de fragilidad; pues, dado que el apoyo del Estado y sus políticas reviste carácter reversible y provisorio, es clave sumar el apoyo de comunidades significativas de ciudadanos y anclar allí la legitimidad de los medios estatales.

Becerra (2013) analiza que América Latina es “una región en la que los medios de gestión estatal —salvo excepciones— no tuvieron ni misiones ni funciones de Servicio Público” (Becerra, 2013). De un modo más general, el autor señala que “la lógica comercial ha guiado casi en soledad el funcionamiento del sistema mediático” en esta parte del mundo. A este rasgo, común a varios países de Latinoamérica, se sumaría la “ausencia de medios públicos no gubernamentales con audiencia real” y los altos niveles de concentración tanto de propiedad de los medios como de los centros de producción de contenidos (2013: 37).

Los cuestionamientos sobre el vínculo entre medios estatales y los gobiernos de turno se concentra naturalmente en las zonas informativas y periodísticas de la programación, que en muchas ocasiones se incorporan sin disimulo como herramientas de comunicación gubernamental. El período recortado para esta tesis muestra matices en este sentido, pero es posible afirmar que, con distinta intensidad, el uso gubernamental y patrimonialista de los medios estatales por parte de los distintos gobiernos ha sido una constante. La mayor o menor intensidad en el uso partidario del Canal y las novedades que cada período incorporó a la relación estuvo vinculado más ampliamente a un contexto político particular y la relación del gobierno con los demás medios del sector privado comercial.

El estudio “Implementación del sistema de indicadores de calidad de emisoras públicas” realizado por investigadores de la Universidad de Buenos Aires, analiza la situación de la TV Pública a 2015 a través de 11 dimensiones y 65 indicadores, con umbrales de valoración que van desde “muy alto” hasta “muy bajo”. El estudio pondera de forma positiva varios aspectos de la emisora, sin embargo marca sus falencias en materia de diversidad. La dimensión “Diversidad cultural” se ve afectada por la variable “Diversidad de Opiniones en temas de interés público” que obtiene un “nivel bajo”, mientras que la dimensión “Concepción pública y democrática de la actividad periodística”, consigue resultados negativos en los ítems “Diversos puntos de vista en noticias políticas (nivel bajo) y “Datos objetivos, contextualización y uso de fuentes en el tratamiento periodístico (nivel medio)” (de Charras, et al., 2015: 193).

A diferencia de otros cargos gerenciales que han sido concursados u ocupados por personas que han hecho carrera dentro del canal, el puesto de Gerente de Noticias de la TV Pública es con toda claridad un cargo político, generalmente a cargo de personas apuntadas por el Poder Ejecutivo. Salvo un breve período de transición entre 2009-2010, este espacio estuvo capturado primero por Jefatura de Gabinete hasta 2012 y luego por Presidencia de la Nación, a través de representantes de la agrupación partidaria La Cámpora, hasta el final del período kirchnerista.

Omar Basalo, gerente de Noticias entre 2011 y 2012 recuerda que “por el cargo que ocupaba tenía la presión de (Jorge Rodríguez) “Batata” (histórico dirigente sindical de prensa empleado del canal desde 1978) y también tenía la presión de Aníbal (Fernández). Yo respondía a Aníbal (...) aprendí que para ocupar un cargo como el que ocupé en la Televisión Pública como Gerente de Noticias, tenés que tener una cierta militancia política, tenés que tener un cierto apoyo político con el gobierno de turno”. La suerte de Basalo estuvo atada a la del Jefe de Gabinete que lo colocó en su puesto, luego convertido en Senador Nacional desde diciembre de 2011. Sin embargo, según recuerda, fue él quien presentó la renuncia al todavía Jefe de Gabinete y no al directorio de RTA que ya se encontraba funcionando. Ante la consulta sobre quien sería su reemplazo, asegura Basalo, la respuesta de Fernández fue “la decisión de su reemplazo la toma Cristina, y la tomó Cristina”. A su salida le sucedió el desembarco de referentes de La Cámpora al frente de la Gerencia de Noticias.

La gestión de Basalo estuvo signada, entre otras cosas, por el ingreso de periodistas o experiodistas de las filas del Grupo Clarín a la TV Pública (Juan Micelli, Patricia

Molina, Claudia Chacón), lo que resultaba llamativo en medio de la guerra abierta entre el gobierno nacional y el multimedios. Basalo recuerda que cada ingreso contó con el visto bueno del Jefe de Gabinete: “le nombraba a la gente y lo tomaba con satisfacción (...) también tenía que ver con que le estaba ganando la pulseada periodísticamente al Grupo Clarín, sacándole gente”.

En contraposición, Néstor Sciauzero a cargo de la gerencia de noticias entre 2016 y 2019 asegura: “mi teléfono nunca suena, yo no conozco al vocero presidencial y nunca fui a la Casa de Gobierno a una reunión”. El gobierno macrista prescinde así, inicialmente, de la emisora para difundir su argumentación política pública. La distancia del poder político como signo de libertad e independencia puede también ser leído en clave de falta de interés o necesidad. Ezequiel Groissman apoya esta idea: “al gobierno nacional actual (2016-2019) le importan mucho menos los medios públicos que a la gestión anterior, a la que importaban por cuestiones estratégicas, por convicción, por lo que fuera. (La falta de interés) se notaba en un montón de cosas por ejemplo, dónde se priorizaba dar información que era relevante; elegían los medios privados por encima de los medios públicos, contra nuestro deseo y opinión”.

Horacio Levin coincide con la apreciación anterior y agrega que durante el macrismo no solo se redujeron los recursos económicos, sino también otros de relevancia para un canal de televisión como el acceso a entrevistas exclusivas con funcionarios de primera línea y primicias. Levin recuerda que el gerente de una señal de noticias se refirió a él como la persona a cargo del canal oficial, a lo que respondió: “error, vos manejas la televisión oficial. Todos los ministros y directores van a TN, no van al canal público”. Groissman agrega que en contraste con el control editorial de la etapa kirchnerista, los funcionarios macristas “ni estaban pendientes de lo que se decía en la televisión pública”. La situación no es completamente novedosa. Rosario Lufrano, Directora Ejecutiva del Canal entre 2006 y 2008, entrevistada en 2013 por Cecilia Labate afirmaba que durante su gestión al gobierno le preocupaba más lo que dijera TN que Canal 7, y agrega: “lo que me costaba mucho era que un funcionario del gobierno me diera una nota. Parece ridículo pero era así, salían en los canales privados y no los podía conseguir para Canal 7” (2016: 121).

La completa falta de interés del macrismo en el canal también puede matizarse con otros testimonios de los mismos entrevistados que muestran que, por ejemplo, el titular del SFMyCP estaba atento a la pantalla de la emisora en momentos de transmisiones de

interés público. Horacio Levin recuerda que durante la transmisión por el Día de la Independencia de 2016, cuando se encontraban juntos Mauricio Macri, el gobernador de Tucumán y el Rey emérito de España Juan Carlos II, debió llamar al camión de exterior por pedido de Lombardi para ordenar que dejaran de enfocarse al Rey y mostraran más al gobernador: “saquen al Rey”, fue el requerimiento concreto.

La línea editorial de los noticieros del canal durante el período de alta intensidad gubernamental (2012-2015) era partidaria y las fuentes consultadas, como pudo comprobar la Defensoría del Público entonces, desbalanceada en favor de las voces oficialistas (Becerra, 2014). Sin embargo, la existencia del programa de opinión y debates 678 (2009-2015) quitaba parte de la responsabilidad a la división noticias, en la tarea de funcionar como vocera del gobierno en su enfrentamiento con algunos de los principales actores de poder, entre ellos los grandes medios de comunicación. 678, nacido en 2009 como un programa de archivo y análisis del discurso mediático (Oliván y Alabarces, 2010) devino con los años en una herramienta de la política comunicacional del gobierno, y supo convertirse en un fenómeno político y mediático. Su espacio fue usado para batallar contra los medios no oficialistas y políticos opositores. El programa mantuvo siempre un buen promedio de rating, para la media de Canal 7. Sin embargo su repercusión excedía las mediciones, conseguía impactar en la agenda informativa de muchos medios privados y generaba una alta fidelidad en su audiencia, que incluso trascendió la pantalla, agrupándose en foros de internet, redes sociales y convocatorias presenciales en marchas a favor del Gobierno Nacional.

La gestión macrista presentó en abril de 2016 la nueva programación del canal bajo el slogan “un canal, todas las voces”, entre otras cosas, en alusión a la falta de diversidad del período anterior. En reemplazo del partidario 678 la nueva gestión intentó con el ciclo La Quinta Pata de la Noticia (2016), que buscó diferenciarse de su predecesor habilitando espacios de cuestionamientos al gobierno, pero la experiencia duró apenas una temporada. Según uno de los entrevistados se trató de problemas artísticos, mientras que Horacio Levin, reconoció que “la directiva fue que no hiciera más programas periodísticos”. El ciclo Ronda de Editores (2016-2017), puso sobre una mesa la mirada de los editores de los principales diarios del país para debatir con una perspectiva más amplia los temas de la coyuntura, pero aunque logró mantenerse al aire dos años, tampoco consiguió continuidad. Esto sucedía en un contexto de creciente marginación del canal estatal, con caída de la audiencia y una muy favorable cobertura mediática

desde el sector privado comercial hacia el Gobierno Nacional, que no necesitó a los medios estatales hasta las elecciones presidenciales de 2019. Ese año, en vísperas de las elecciones que definían la reelección de Mauricio Macri, el Canal, la cadena de emisoras de Radio Nacional y la agencia de noticias Télam fueron capturadas por la campaña de la alianza Juntos por el Cambio y adoptaron un marcado sesgo oficialista (Rivero, 2019, letrap.com).

4.6.7 Relacionamiento con los actores privados de televisión

Desde la mirada de los canales privados comerciales Canal 7 no ha sido en el período recortado para esta tesis un rival que disputara seriamente recursos esenciales para el sector como la publicidad y la atención de los espectadores. A esta afirmación es necesario introducir algunos matices en particular a partir del inicio del programa Fútbol para Todos en 2009, cuyas transmisiones centrales permitieron cosechar al canal cifras inéditas de audiencia en los últimos 30 años. Sin embargo, aunque esto imponía una presión competitiva en los demás actores comerciales, no alteraba la distribución de la pauta publicitaria, por la decisión de Jefatura de Gabinete de no abrir completamente el programa al ingreso de pauta privada. Como hemos dicho antes el canal no consigue el 4% de la inversión publicitaria privada bruta total. En la entrevista que mantuve con Horacio Levin para esta tesis, sugirió la existencia de un acuerdo, reñido con prácticas competitivas, entre los canales privados para repartirse de forma equitativa los recursos disponibles. Esa distribución podría darse por verificada en los datos que expresamos en el Gráfico 2: Inversión publicitaria bruta en pesos argentinos por canal 2009-2014.

El tamaño del mercado argentino y la crisis que atraviesan los medios en general funcionan como motivos para que el canal estatal permanezca en su situación actual. Es decir que no crezca hasta convertirse en una amenaza ni que se privatice porque, como afirma uno de los entrevistados, el mercado local no soportaría un competidor privado adicional disputando la cada vez más escasa pauta privada.

El canal ha funcionado también como un laboratorio de experimentación desde donde salieron personajes o programas que fueron luego contratados o “tentados” por el sector privado, por su buena performance en Canal 7. El Ciclo *Cocineros Argentinos* estuvo cerca de pasar a Telefe en 2014 pero las negociaciones fracasaron; el programa de divulgación *Científicos Industria Argentina* tuvo una temporada en ese canal; el ciclo de

entrevistas Línea de Tiempo regresó luego de su finalización en Canal 7 también por Telefe, mientras que Diego Capussoto tuvo con sus programas pasos intermitentes entre Canal 7 y Canal 9.

Por su parte, el tratamiento que la prensa comercial privada dispensa al canal contiene mayormente un sesgo negativo. La emisora es habitualmente noticia en los principales diarios cuando la envuelve algún escándalo vinculado a una contratación; la filtración de salarios abultados de algunas figuras o, más frecuente en el período kirchnerista, críticas a la línea editorial de los ciclos periodísticos. Sin embargo, como me indicó una fuente de la Gerencia de Relaciones Institucionales del Canal, los diarios suelen ser críticos con el canal en cuestiones políticas, y más benignos en aspectos artísticos cuando la emisora acierta en dar pantalla a un ciclo que se considera de calidad. Como resume esta fuente “en la primera parte nos pegan, después de la mitad nos tratan bien”, en referencia a que las críticas y los elogios se distribuyen entre las secciones política y espectáculos, respectivamente. Una hipótesis que quizás amerite algún análisis empírico es que durante el kirchnerismo el cuestionamiento de la prensa privada tenía que ver con cuestiones referidas a los contenidos y la línea editorial gubernamental, mientras que en el macrismo se enfocó en el comportamiento y acciones de los sindicatos y sus trabajadores; el foco de interés se trasladó de la cima a la base del organigrama.

En relación a la expansión de la televisión pública con prestaciones en internet, he señalado en otros apartados las objeciones que recibieron los medios públicos europeos desde su contraparte privada o desde agencias de defensa de la competencia. Se trata de discusiones que, por el carácter marginal de Canal 7 no preocupan aún en Argentina. Sin embargo, ya en 2014 consulté al entonces Director de Distribución de Telefe y actual Vicepresidente de Distribución de Contenidos de Viacom, Daniel Otaola, qué pensaba sobre la incursión de Canal 7 en internet. El ejecutivo respondió que “en nuestra opinión si las leyes lo permiten y al Estado le interesa el medio, pueden hacerlo. En el contexto actual de la industria audiovisual, en vez de limitar a los que participan y restringir o aumentar cantidad de medios, ya que esto depende del interés del consumidor, debiera existir un análisis más profundo de todos los actores de la industria de cómo se financian los diferentes proyectos, para que no existan potenciales inequidades”. Una lectura entre líneas remite a evitar competencias desleales por parte de los actores estatales que trasladan sus prestaciones a internet financiadas con dinero público. Bajo este argumento, en Europa se requería que los medios públicos en internet

no incursionaran en ofertas eventualmente cubiertas por la iniciativa privada y que se mantuvieran dentro del marco de productos vinculados a sus programas (*programme-related*), sin expandirse a servicios o nuevos negocios online (Jakubowicz, 2006).

4.7 Políticas de distribución en internet

4.7.1 Breve prehistoria de Canal 7 en internet (2000-2009)

Los últimos veinte años son los del desarrollo y crecimiento de internet en buena parte del mundo. En Argentina el final de la década de 1990 y el inicio de siglo encontró a Canal 7 en estado de emergencia, atravesado por una crisis financiera y de legitimidad que lo pusieron en estado de parálisis. Las autoridades nombradas por el Gobierno de la Alianza en Diciembre de 1999 deciden levantar todos los programas y así, el canal ingresa al nuevo milenio con una grilla de emergencia mientras se gestaba el relanzamiento que finalmente se concretaría en mayo de 2000.

Ese mes, el canal que había dejado de llamarse ATC para retomar la vieja denominación de Canal 7, presenta nueva programación, nueva imagen institucional y hacía pie en internet por primera vez en su historia. El 5 de mayo de 2000, apenas pocos meses después que la Televisión Pública Española (TVE), que había lanzado su portal en febrero de ese año, Canal 7 le pone nombre a su espacio en la web con la denominación canal7argentina.com.ar y a mediados de aquel año pone en línea el primer sitio web en la historia del canal.

Luciano Olivera, Director Ejecutivo del Canal (2000-2002) indica los alcances de aquella decisión: “Como política de imagen, decidimos implementar todos los cambios que estuvieron a nuestro alcance. Uno de ellos fue inaugurar el site del Canal. Internet en esos años era muy poco interactiva y la capacidad para colgar contenidos audiovisuales casi nula, pero de todos modos quisimos tener presencia para marcar un camino (Luciano Olivera, exdirector ejecutivo de Canal 7, comunicación personal en 2014).

En aquellos años, cuenta Olivera, no se asignaron recursos exclusivamente a la web, “pero sí se destinó todo lo que había en el área de Sistemas del canal para que la desarrollaran y la mantuvieran”, agrega. La situación de emergencia de la emisora, sumada al hecho de que, según indica Olivera, por entonces “internet no servía como lugar de interacción”, determinó que la web naciera reducida a formar parte de la

“política de imagen” sin recursos ni proyecto propio. En aquel entonces era un espacio estático con valor puramente decorativo y testimonial donde se pensó que “había que estar”. Se trataba de un sitio básico y sencillo que no aportaba más que información institucional con las clásicas secciones Quiénes Somos o Historia. Además, se publicaba la programación semanal del canal, se ofrecían los contactos comerciales para auspiciantes y los llamados a licitaciones y contrataciones.

Concluido el ciclo de la Alianza en el poder (1999-2001), el duhaldismo nombra a mediados 2002 a Mario Pinto al frente de un Canal 7 golpeado por la crisis y sin margen para innovar en materia de internet y casi en ningún otro frente. Debido a la falta de presupuesto, el canal apenas podía pagar sueldos y su grilla se componía de algunos ciclos que continuaban de la gestión anterior y otros espacios cedidos a instituciones como el Ejército, la Policía, la Iglesia, la AMIA o el instituto de formación ISER. La renovación de imagen institucional que impulsó esta gestión tuvo su correlato en un rediseño de la página web que incorporó imágenes destacadas y con movimiento, pero en materia de contenidos permaneció como un sitio estático de información institucional y difusión de la grilla de programación.

El ciclo duhaldista se extendió en Canal 7 hasta septiembre de 2003 cuando Pinto dejó su cargo y fue relevado por la dupla conformada por Leonardo Bechini y Ana Skalon quienes en una modalidad de conducción artística bifronte, se harían cargo de los contenidos de ficción y entretenimiento y periodístico y no ficción respectivamente. En noviembre de 2003, a pocos meses de asumir, la nueva conducción renueva una vez más la imagen institucional y, tal como en la gestión anterior, el cambio se traslada a un rediseño del sitio web institucional. Desde fines de 2003 y hasta fines de 2006, al acceder al sitio del canal solo podían verse los colores institucionales y el nuevo logo, con la leyenda “Sitio en Construcción”. El sitio, en reflejo de lo que ocurría con el Canal, estuvo “en construcción” durante esos tres largos años de gestión. No obstante, en enero de 2005 el canal comienza a emitir su señal lineal en directo vía *streaming* por primera vez en su historia. Para hacerlo utilizaba Windows Media Video (WMV) formato de compresión de video propietario de Microsoft. Este hecho era resultado de un acuerdo de 2004 entre la Secretaría de Medios Públicos de Comunicación con Microsoft e Intel, donde se indica que la empresa Microsoft Argentina fijaría las directrices políticas por las cuales los medios públicos (Canal 7, Radio Nacional y las FM estatales) serían puestos en internet. Dado que el *player* elegido solo funcionaba en el sistema operativo de Windows, excluyendo así a los usuarios de software libre de la

audiencia potencial, se generaron algunos cuestionamientos por parte de organismos de la sociedad civil defensores de la neutralidad tecnológica y el software libre (Rivero, 2014).

Leonardo Bechini, Director Ejecutivo de 2003 a 2006 marca el contexto en que transitó su gestión y al hacerlo explica la debilidad de las políticas de distribución en internet durante esos años: “Cuando comenzamos la gestión en el 2003 lo primordial era mantener al aire el canal, teníamos un transmisor a válvula, no teníamos repuesto y el canal podía salir del aire en cualquier momento. Los recursos de dinero eran escasos casi no alcanzaba para pagar los sueldos, debíamos apagar incendios y poner en orden el canal. Mi tarea específica era tratar de ordenar la pantalla y comenzar a limpiarla. Por ese entonces la página web del canal no era una prioridad” (Leonardo Bechini, exdirector ejecutivo de Canal 7, comunicación personal de 2014).

Por esos años, el diseño de la página web, que se lanzaría recién en la gestión siguiente, estuvo a cargo del Centro de Arte Electrónico (CAE) del Canal, que se encarga también de la imagen de pantalla.

La gestión de Rosario Lufrano que se inició en mayo de 2006 y concluyó en julio 2008, representó la consolidación de un proyecto de recuperación del medio público en lo artístico y tecnológico. La programación del canal se consolidó en torno a propuestas de prestigio⁵² alcanzando en 2008 22 nominaciones a los premios Martín Fierro. También en este período el Gobierno Nacional habilita los fondos para una renovación tecnológica luego de años de estancamiento.

A mediados de octubre de 2006, a pocos meses de iniciada la nueva gestión, se lanza el postergado nuevo sitio web del canal que se encontraba “en construcción” desde fines de 2003, habiendo sido la única novedad en todo ese tiempo el inicio de las transmisiones por *streaming*. El lanzamiento del nuevo sitio coincide con la presentación de la nueva programación que realiza Lufrano en septiembre de 2006 junto a autoridades del Sistema Nacional de Medios Públicos y personalidades del ámbito artístico. En ese momento el canal también anuncia la renovación de su equipamiento dando signos de avance y modernización. La página web, la tercera hasta ese momento, dejaba atrás la imagen austera y despojada de sus antecesoras para mostrar una señal pujante mediante mucho colorido, imágenes en movimiento y nuevas secciones.

⁵² Son programas de esta época los ciclos *Isla flotante* de Fernando Peña, *Mañana Vemos*, *Dejámelo Pensar*, *Estudio País* y *Peter Capusotto* y sus videos.

En medio del lanzamiento de la nueva programación y el nuevo sitio, el canal rebautiza su denominación online en septiembre de 2006, esta vez sería el abreviadocanal7.com.ar que empieza a ser utilizado desde el año siguiente.

Hasta aquí habían pasado ocho años desde la primera vez que el Canal puso un pie en internet y aun no lograba apropiarse de ese espacio para desplegar un proyecto editorial regular. Tal como ocurrió a tantas instituciones, el Canal no supo qué hacer con su página web y optó por convertirla en testigo silenciosa de cada uno de los cambios que afectaban a la empresa. Así, este período tuvo como única novedad la renovación de la apariencia de la web en sintonía con la renovación de la imagen institucional, estrategia de la que se valía cada nueva gestión para cortar la cinta de largada hacia una nueva fundación.

El período que se inaugura en abril 2009 es el que aporta las mayores novedades en materia de políticas de distribución en internet, y por esta razón, entre otras, es la fecha de inicio de la que parte este trabajo de tesis. Bajo la gestión de Martín Bonavetti el canal toma una nueva imagen institucional. Su logo adquiere la forma y colores de la escarapela argentina y adopta el slogan “Camino al Bicentenario” en alusión a las celebraciones del año siguiente. Según analiza Maglieri (2013) los cambios de esta época serían deudores de un proceso iniciado en 2007 con el surgimiento de Canal Encuentro. Para el investigador “luego del impacto producido por la aparición de canal Encuentro y la repercusión de las primeras emisiones del programa de Capusotto y su viralización explosiva en la web, se consolida la idea de un área específica en el canal, que coordine, sistematice, promueva y defina, una política específica de emisión de contenidos en la red Internet: el área TIC” (Maglieri, 2013: 98)

Entrevistado por Maglieri (2013) Mateo Gómez Ortega, fundador del área TIC en Canal 7, sostiene que la creación de Encuentro tuvo tal impacto en la nueva orientación que “la revolución de la televisión pública comienza ese día, ya que la nueva señal educativa, es la piedra fundamental del desarrollo de la idea de un nuevo canal moderno” (Gómez Ortega, en Maglieri, 2013: 88).

Por entonces, la web del canal, muestra una estética completamente diferente. Sin embargo, esta vez, las estéticas no serían las únicas novedades. Al regreso de la transmisión en vivo vía *streaming* se suma una incipiente mediateca con videos a demanda y el desembarco en redes sociales. Entre mayo y agosto de 2009 Canal 7 crea sus cuentas oficiales en Facebook, YouTube y Twitter, convirtiéndose en el primer canal de televisión abierta nacional en tener presencia en redes sociales. Desde el año

siguiente el dominio canal7.com.ar comienza a ser reemplazado por tvpublica.com.ar que prescinde de la denominación Canal 7 y hace foco en su condición de medio público.

En esta nueva etapa a diferencia de lo ocurrido en 2005 con el acuerdo SNMP-Microsoft, según puede leerse en el informe *Los Medios Públicos, un nuevo modelo comunicacional* que editó RTA S.E. a finales de 2013, tanto el portal de la TV Pública como la web de Radio Nacional “fueron construidos enteramente mediante herramientas de software libre, en correspondencia con la visión que impulsa el Estado Nacional” (Guérin y Olivieri Pinto, 2013: 206).

Dada la diversidad de opciones de distribución de video —*streaming* directo y a demanda— y la aparición de las comunidades en redes sociales, es posible considerar la segunda mitad de 2009 como el momento en que la señal estatal desembarca finalmente en internet con un proyecto de contenidos y servicios que se ha mantenido durante los últimos 10 años. Todo lo ocurrido en el período 2000-2009 se limitó en mayor o menor medida a acompañar, reflejando desde la web, los cambios y avatares que afectaban a la institución en su conjunto. Sin embargo, el sitio conservó siempre funcionalidades mínimas con cambios apenas cosméticos y limitado a un uso testimonial para la difusión de información institucional con actualizaciones poco frecuentes.

La historia de la TV Pública en internet es la historia de su último renacimiento, pero es además, dado el impacto que ocasionó la aparición del canal Encuentro, síntoma de una novedosa relación e influencias hacia el interior de un naciente sistema de televisoras públicas estatales. El desembarco -demorado⁵³- que finalmente ocurre en 2009, es heredero de un cúmulo de decisiones que fueron generando las condiciones técnicas, presupuestarias y artísticas que dieron sustento al despegue final del canal en internet.

4.7.2 Aspectos organizativos de los servicios online

En el Canal el 62% de los trabajadores y trabajadoras no terminaron la secundaria. La falta de formación de los recursos humanos es uno de los problemas más graves de la institución. Además, la convergencia digital requiere perfiles profesionales específicos muy calificados. En 2014 se realizaron concursos públicos y abiertos y el Área logró

⁵³ Los canales de televisión públicos suelen mostrar menores reticencias a ingresar con sus contenidos a internet porque no deben preocuparse por encontrar allí un modelo de negocios. BBC lanza su primer portal en 1994 y a 2004 ya ofrecía su servicio a la carta; TVE lanza su portal en 2000 pero recién en 2005 suma las prestaciones de video online; TV Cultura de Brasil desembarca en la web en 1996.

componer un equipo profesional de 17 personas. A finales de 2019 quedaban 13 porque 3 renunciaron y uno se acogió al retiro voluntario. Las otras dos personas son de la Gerencia de RTA. Apenas 1,6% de la dotación total del Canal corresponde a la Gerencia de Medios Digitales, lo que demanda una reestructuración que habilite una proyección acorde para el Canal en la era de la comunicación digital.

Entre 2009 y 2015 el área que se ocupaba de los servicios online del Canal vivió un período de conformación en el que no logró rápidamente estabilizar un nombre que identificara la diversidad de procesos de trabajo que allí se realizaban. Inicialmente se llamó “Convergencia” y más tarde y de manera provisoria se adoptó “Tecnologías de la Comunicación”. Finalmente en 2018 pasa a ser formalmente la Gerencia de Medios Digitales.

Hasta 2015 integraban el área ocho personas, en ese entonces era una dependencia de la Gerencia de Ingeniería con la cual se trataban los temas relacionados a soporte tecnológico. Las cuestiones de política editorial se definían en diálogo con la Dirección Ejecutiva del canal. Según afirma Fernanda Ruiz, coordinadora del área entre 2009 y 2019 resultaba estratégico pertenecer a la Gerencia de Ingeniería por ser la que “moviliza la estructura ósea del canal”. Al mismo tiempo, diferentes gerencias se disputaban el área pero aquel esquema era funcional a la puja de poder interno porque garantizaba que la línea editorial de la web quedara en manos de la Dirección Ejecutiva, cosa que no podría asegurarse si, por ejemplo, el área hubiera pertenecido a la Gerencia de Noticias. Hacia 2018 el área suma algunas personas hasta alcanzar un total de 15 y la jerarquía de Gerencia.

El equipo de trabajo, define Ruiz, “es de perfiles híbridos”, pero “no solo que son híbridos de origen sino que se van hibridando en el trabajo colectivo”. La convergencia de plataformas tecnológica y de contenidos demanda a su vez un trabajo convergente. La digitalización de cada una de las instancias de la cadena de valor del audiovisual integró como nunca antes a profesionales de orígenes disímiles que hasta el momento habían permanecido a la par pero cada uno en el confort de su propia disciplina. Así, personas formadas en las ciencias sociales empiezan a integrar nociones relacionados a las tecnologías de la transmisión de imágenes, o analistas de sistemas incorporan nociones de sociología. Este tipo de vinculaciones afectan la dinámica de un equipo que, como conjunto, ya no necesita disociar la discusión sobre las plataformas por donde circula la información de la preocupación por los usos y apropiaciones que las personas hacen de los contenidos. Además de las modificaciones en las rutinas de

trabajo que han vivido los profesionales de la comunicación, según indica Scolari (2008), “se han ido desenfocando los límites que separaban sus respectivos campos laborales” (2008: 254), hecho que en ocasiones supone la creación de zonas de solapamiento, con implicancias concretas en hechos de conflictividad sindical.

A la metamorfosis de los perfiles ya existentes, debe sumarse la creación de nuevos puestos y perfiles laborales que son posibilitados por la existencia y adquisición de tecnologías. Por ejemplo, la incorporación de dispositivos de escaneo y conversión en el Control del Canal, determinó la inclusión de una nueva figura que se desempeña como encargada de suministrar a los programas en vivo con los contenidos generados en las redes sociales digitales de cada programa.

Sobre la participación del área web dentro del presupuesto del canal, es imposible precisarlo con exactitud. Esto es así porque ninguna gerencia del canal maneja su propio presupuesto, sino que se encuentra centralizada en la Dirección Ejecutiva del canal. Pero además es difícil delimitar cuáles costos que podrían imputarse a proyectos web provienen de otros centros de costos: “si la página web usa un estudio para filmar, y el estudio lo tuvieron que iluminar los técnicos de iluminación, ese iluminador no es de web”, ilustra Fabián Galperin, tampoco lo es el estudio que forma parte del costo hundido del canal por lo que, además de la asignación escasa de personal que funciona como un indicador de la baja jerarquía del área, no es sencillo precisar con exactitud la inversión total que se le destina.

4.7.3 Rutinas productivas y procesos de trabajo

Desde su origen en 2009 el “área TIC” participó de diversos flujos de trabajo determinados por los diferentes proyectos en marcha: *streaming* de la señal en vivo, ingesta de videos en YouTube, incorporación de los videos en la página oficial del canal, puesta en circulación de contenidos alojados en YouTube desde y hacia el sitio del canal, coordinación con administradores de redes sociales, participación en las tareas de digitalización del archivo histórico, participación en proyectos colaborativos con otros medios públicos, productoras independientes y otras instituciones del Estado y la sociedad civil, planificación de proyectos futuros relacionados con recambio tecnológico y desarrollo de aplicaciones móviles. A los fines de este estudio, interesan

especialmente los procesos de trabajo vinculados a la publicación masiva de videos en YouTube.

Según recuerda Fernanda Ruíz, entre junio de 2009 y enero de 2010, publicar un video de la TV Pública en esa plataforma requería de la intervención de cinco gerencias diferentes, hecho que lo convertía en un trámite engorroso que sumado a la ausencia de la tecnología adecuada, ralentizaba el despegue de las publicaciones. En febrero de 2010 la situación cambia cuando el Canal recibe su primer servidor de captura de aire en SD (*Standard Definition*), un equipo que graba gran cantidad de horas de la emisión en vivo y permite luego fragmentar el material para obtener *clips* de video que alimentan la ingesta masiva. Desde 2012 y tras la adquisición de un servidor de captura en Alta Definición los videos comenzaron a subirse a esta plataforma en calidad HD. Hacia 2019 la Gerencia cuenta con un servicio de captura de la señal de aire desde “la nube”, por lo que produce los cortes que desea distribuir en internet sin intermediar el proceso de subida de los *clips*.

Diariamente se fragmentan las partes del material registrado generando pequeños *clips* de video que se catalogan con determinadas palabras clave y luego se publican, primero exclusivamente en YouTube, luego en Facebook a partir de un acuerdo de 2014 y Twitter y desde 2018 también en una plataforma propietaria a la que presta soporte la Gerencia de Ingeniería del canal y se encuentra alojada en Amazon Web Services (AWS).

La participación de las plataformas globales en la forma en que se publican los contenidos en internet se plasma concretamente en capacitaciones dictadas a los funcionarios a cargo. En un informe sobre medios interactivos de 2016 puede leerse que:

Desde el área de Medios Interactivos se realizó un proceso de selección del tipo de contenidos más apropiados para publicar en Facebook y se comenzó a **desarrollar el plan de publicaciones diario según las pautas indicadas por la empresa, en ciclos de capacitaciones que se realizaron en el Canal**⁵⁴ (Informe Medios Interactivos, 2016).

Hasta 2018 la administración de las redes sociales se encontraba delegada en una empresa externa con la que se trabajaba de manera coordinada. El Canal fijaba los criterios editoriales precisando cuáles contenidos debían publicarse, en qué horarios, qué palabras debían usarse y cuáles no. Además establecía las políticas de moderación

⁵⁴ Énfasis agregado por el autor

de sus comunidades en redes sociales. En los últimos años estas funciones se desarrollan internamente.

La comprensión del lugar estratégico que ocupan las plataformas digitales en cualquier proyecto audiovisual desde el momento mismo en que comienza a ser planificado, se consolidó con los años y con ello cambió la forma en que el resto de la institución se vincula con la Gerencia de Medios Digitales. A diferencia de lo que sucedía en los orígenes, en los últimos años sus integrantes dejaron de circular por las oficinas de los productores intentando convencerlos de las bondades de internet para sus realizaciones, para convertirse en un equipo que recibe propuestas y presta asesoramiento a productores que, ahora sí, y en simultáneo con las autoridades del canal, han percibido el valor estratégico de la web.

Fernanda Ruíz advierte en 2019 una mayor comprensión y empatía, en parte porque “al hacerse tantos vivos para la web, tantos ciclos enteros para la web que incluyen procesos productivos que involucran camarógrafos, directores, realizadores, productores, animadores, editores, puso a toda la gente del canal detrás de una realización que no va a salir nunca por televisión (...) esto fue generando en algunas personas mayor resistencia aún, pero en la gran mayoría comprensión y empatía”.

Para Sturgeon las políticas de distribución en internet se integran en una relación subalterna con la pantalla lineal. Para la exfuncionaria la convergencia se da desde un lugar de subordinación “sobre todo en un medio público, donde hay una estructura muy piramidal y la televisión es la señora televisión y todo lo que venga atrás es un medio menor”.

En cuanto a la línea editorial, si la política hasta 2015 era intentar reflejar la mayor cantidad de contenidos lineales en internet para permitirles un mayor alcance, desde 2016 afirma Sturgeon “la idea es que lo digital potencie lo mejor la pantalla. Yo no voy a potenciar algo que por ahí no tiene rating”. En este sentido la web reproduce lo que ya probó funcionar en la pantalla tradicional, de modo que el éxito en la pantalla lineal se impone como criterio para distribuir contenidos online. En un estiramiento conceptual de lo que plantea Michalis (2018), una vez más, la lógica televisiva es disruptiva para internet y no al revés.

También es marca del período 2015-2019 una mayor comprensión de la necesidad de destinar recursos a las políticas de distribución en internet. Sturgeon recuerda un homenaje al conductor Juan Alberto Badía que se realizó con transmisión en vivo

exclusiva para la web, pero al no conseguir que Producción le asignara un estudio se montó uno improvisado en el hall del canal. Al evento concurrió gran número de personas, entre ellas personalidades del mundo de la cultura: “entonces después de eso el Gerente de Producción me dice ‘bueno yo no sabía que iba a ser así, pero la próxima vez que lo hagas avísame y te doy un estudio’”, recuerda.

“No tenemos gente especializada en lectura de audiencia para aplicar a los contenidos” firma Sturgeon. El desconocimiento sobre quién es el usuario de los contenidos online dificulta cualquier acción que pretenda involucrarlo de forma activa. Sin embargo, sostiene la productora que “la gente quiere consumir y uno eligió trabajar de producir. Se dan casos aislados (de participación de los usuarios) pero hemos visto que ya bajó y nosotros no le proponemos a la gente”, que participe activamente.

Algo del sentido común de los canales de televisión en internet es el entendimiento de que ese es el coto de caza de la juventud perdida por la televisión lineal. Los contenidos exclusivos producidos para internet apuntan exclusivamente a este target etario lo que genera dudas sobre si ese debe ser únicamente el criterio de distribución online de un medio público o podría cruzarse con otros como la vulnerabilidad socioeconómica, las condiciones precarias de conectividad, las fracturas geográficas que presenta el país.

Para Nerina Sturgeon, que se incorporó al canal en 2016, el área web, que funciona desde 2008, “era un área en desarrollo, no estaba considerada como un área de relevancia en sí misma e independiente por un lado, y al mismo tiempo perteneciente al mismo ecosistema de pantallas”. Sobre la segunda parte de su afirmación, la exfuncionaria acierta en que el área era una coordinación dentro de la Gerencia de Ingeniería, y fue durante la gestión macrista que se le dio rango de gerencia. Este cambio implicó absorber al área digital de la Gerencia de Noticias para concentrar todas las funciones bajo una misma estructura, lo que generó reclamos de la comisión interna del noticiero. En 2019, SiPreBa se refería al tema en estos términos: “en el área web, desde hace un año las noticias son desarrolladas por personal ajeno al servicio informativo. Los periodistas del noticiero fuimos proscritos” (SiPreBa, 2019).

Marisa Piñeiro entiende que la gestión macrista en el canal significó “un gran trabajo profesional y una depuración”. La exfuncionaria lamenta que la comunicación deficiente del equipo que conducía el SFMyCP haya permitido que se proyectara la idea instalada por los gremios, sobre que la gestión era “un grupo que vino a meterse con esta pobre gente y que la quiere dejar sin trabajo y silenciar en su expresión”. Aunque la

ejecutiva admite haber recibido *media training* junto a otros funcionarios para enfrentar mejor las crisis, lamenta la ausencia de un comité de crisis y voceros para “contrarrestar de manera proactiva este mensaje que instalan los gremios respecto de la destrucción de los medios públicos”.

Los procesos de administración y gestión de autorizaciones de compras del Canal marcan unos tiempos que serían incompatibles con la velocidad que requiere la producción para internet: “Para comprar un micrófono yo tenía que pasar tres presupuestos y eso tenía que ir de mi oficina a Compras, de Compras a Legales, de Legales a Compras de nuevo. No podías comprar por Mercado Libre, viste vos decís, pongo mi tarjeta y compro yo un micrófono para celular”. Para Sturgeon esto evidencia que el dinero no es la cuestión ni el obstáculo que impida desarrollar productos originales web, sino que ubica la raíz del problema en la burocracia interna.

A esto se suman las fricciones que estos cambios generan con el personal del canal en la medida que el proceso implica transformaciones en las lógicas normativas de los convenios de trabajo, lo que trae aparejado complejidad y conflictividad. Para Fernanda Ruiz “afrentar esa complejidad es la única alternativa para sobrevivir como instituciones de la comunicación. Por suerte el SAT tiene una enorme predisposición, ya en su nombre trae lo de las nuevas tecnologías”. En este marco habría desde la gestión del canal y por parte del sindicato de mayor representatividad predisposición por comprender y dar lugar a nuevos roles que antes no existían en la televisión.

Sobre la definición de nuevos perfiles profesionales Fernanda Ruíz, reconoce algunas dificultades vinculadas a los límites que imponen los convenios laborales: “(hay) un rol que se definió como de asistente multimedia que es un nombre que en realidad no nombra la tarea porque son creadores de contenidos digitales pero no se podía llamar de esa manera porque en el convenio del SAT eso pisaba otros nombres de otras denominaciones y roles entonces configuramos el rol del creador de contenidos digitales que se llama asistente multimedia para que no haya problemas de convenio”. Esto junto a otros elementos referidos al funcionamiento del aparato administrativo del canal nos confronta a la pregunta sobre la forma en que las condiciones preexistentes en términos de procedimientos, acuerdos o derechos adquiridos pueden actuar como factores que ralentizan la innovación. Y junto a esta pregunta sobreviene si esto es necesariamente algo negativo y debe tomarse a la innovación como un bien superior a todo aquello que pueda presentarle algún obstáculo.

Sobre la transformación tecnológica que vino con las emisiones en internet afirma Oscar Nunzio: “eso sí fue una cosa que no pudimos prever. Eso nos llevó de la nariz. O sea había que hacerlo si o si. La vorágine que implican las redes y la presencia en el *streaming* nos obligó a estar en el *streaming*, nos cambió la cabeza”. En la discursividad de la exgerenta de Medios Digitales las tecnologías también “obligan a nuevos formatos y nuevas formas de comunicación”. Es la tecnología es una fuerza imparable que ocupa el centro y la que comanda los procesos, no las decisiones políticas ni las que toman personas a cargo de la gestión interna sobre la base de sus proyectos o la lectura de las reacciones o necesidades manifestadas por las audiencias.

Las transformaciones imponen sus propias lógicas y reglas que deberían vencer incluso las resistencias gremiales. La imposibilidad de pensar caminos alternativos está en parte hecha de la extensión del fenómeno de la digitalización: “técnicamente en el mundo entero se está trabajando así y por supuesto que eso es una cosa que genera urticaria en la parte gremial. Pero la cosa te supera, entonces lo peor que vos podés hacer es no discutir cuáles son esas reglas del juego que la tecnología impone”, afirma Néstor Sclauzero. Esas reglas que la tecnología impone son a su vez las que en parte colisionan y son difíciles de armonizar con algunas conquistas laborales y formas productivas consolidadas con los años.

En relación a los cambios permanentes en la tecnología, Nunzio admite que “estamos atentos a cómo evoluciona”. Es decir se asume, no como un hecho exclusivo de los medios públicos estatales, si no como una característica del sector mediático en el sur periférico antes las transformaciones globales en la distribución audiovisual, un rol observador y receptor, pero en menor medida protagonista, en particular en la gestación de tecnologías de avanzada.

4.7.4 Soluciones tecnológicas

En 2008 y ante la necesidad de generar las condiciones tecnológicas para permitir la reproducción de contenidos del canal en internet se pensó en la construcción de una plataforma propia, realizada con software libre, independiente de reproductores de video mundiales como YouTube. Sin embargo esta alternativa fue desestimada “por las limitaciones que esa plataforma hubiera significado en cuanto a la construcción de redes

para compartir el material y los costos que debían asumirse para su desarrollo y el mantenimiento de la misma” (Gómez Ortega, en Maglieri 2013).

De esta forma, la emisora suscribe un acuerdo con YouTube para alojar y reproducir desde sus servidores todos los contenidos de la Televisión Pública abriendo el debate respecto de la pertinencia de que un medio público alimente con sus contenidos el catálogo de una plataforma comercial privada con posición dominante a escala global. Algunas televisoras como BBC han hecho acuerdos que contemplan la publicación parcial de algunos contenidos en esa plataforma que, sin embargo, es una herramienta de promoción en la estrategia global online de la emisora. Contrariamente, Canal 7 ha apostado fuertemente por este agregador, convirtiéndose en su principal proveedor de contenidos en la región⁵⁵. Para Ruíz “sacar los videos de YouTube es como sacar Canal 7 de Cablevisión”.

El crecimiento de la reproducción de videos de Canal 7 en YouTube se dio de un modo veloz, especialmente a partir del año 2012 cuando se aceleró el volumen de publicaciones. En Julio de 2010 el canal reporta en informes internos de gestión, que sus videos habían alcanzado 1,5 millón de reproducciones, a finales de ese año la cifra ya era de 7 millones y hacia marzo de 2013 el número asciende a 21 millones de visualizaciones mensuales.

Desde 2009 la TV Pública mantiene un contrato de trabajo con Google-YouTube que incluye la posibilidad de monetizar contenidos audiovisuales. En 2015 Facebook incluyó a la emisora en una selección de perfiles a nivel mundial para monetizar contenidos. Sin embargo, como puede leerse en un informe interno sobre Medios Interactivos de 2016 “hasta el momento no fue la política institucional la de activar la monetización de contenidos en internet (...) ni se ha desarrollado una política junto con la Gerencia Comercial para generar ingresos por publicidad en las plataformas digitales” (Informe Medios Interactivos, 2016).

Sin embargo la razón para apostar inicialmente a YouTube como única plataforma de distribución no se relaciona con un eventual ingreso publicitario, prueba de esto es el hecho de que los canales comerciales de aire no terminaron nunca de consolidar allí sus estrategias de distribución online⁵⁶, sino, como se ha dicho, con la imposibilidad de

⁵⁵Spot Institucional TV Pública Argentina de octubre de 2013. Disponible en julio de 2020 en <http://www.YouTube.com/watch?v=idE2FocEtko>

⁵⁶ La única excepción es Telefe que publica desde 2012 algunos videos cortos, noticias y gran cantidad de material de su archivo. Otros canales como El Trece, Canal 9 y América 2 no tuvieron hasta 2015-2016 canales oficiales en YouTube.

enfrentar la erogación que supondría soportar mensualmente millones de reproducciones con recursos tecnológicos propios. La política de Canal 7 en su opción por YouTube fue clara al privilegiar la visibilidad y fácil acceso por sobre cualquier otro aspecto vinculado con las relaciones de propiedad de los sistemas que lo hacen posible. Sin embargo, debe señalarse que mientras los proyectos montados sobre plataformas propias admiten adaptaciones y soluciones tecnológicas acorde a las necesidades de cada emisor para permitir diferentes niveles de acceso al contenido (visionado, descarga, remixado, etc.), espacios como YouTube aparecen como soluciones estandarizadas con patrones de uso definidos y controlados por la propia plataforma, sin margen para la injerencia de los dueños del contenido.

La dependencia de empresas globales como YouTube pone en manos de la plataforma decisiones sobre cuáles contenidos permanecen visibles y bajo qué condiciones. En mayo de 2018 YouTube dio de baja la cuenta principal del Canal, bloqueándolo durante varios días: “Esta cuenta se ha cancelado porque hemos recibido varias reclamaciones por infracción a los derechos de autor de terceros relacionados con el material publicado por el usuario”, fue la explicación que dio la plataforma que de esta forma aplicaba extraterritorialmente lo que en Estados Unidos es parte de su regulación⁵⁷, pero que en Argentina significó la imposición de los términos de uso de un servicio privado por encima de las garantías y leyes vigentes en el país para dar resolución a casos de reclamación por violación a los derechos de autor sobre una pieza audiovisual particular.

Este hecho remite a la discusión planteada por esta tesis en su enfoque teórico, sobre los riesgos de la dependencia de las plataformas globales, que hacen primar sus términos y condiciones por encima de cualquier regulación nacional existente, por un lado, y la traslación de las prestaciones ideadas para servicios con fines estrictamente comerciales hacia el sector público audiovisual, como es el caso del uso de datos personales y la intermediación algorítmica con fines editoriales. En este punto es clave reconocer la situación frágil y periférica de nuestros sistemas de medios en América Latina junto a los riesgos de una introducción subordinada frente a las lógicas de los exponentes del capitalismo digital a nivel global.

⁵⁷ Más específicamente es parte de la normativa estadounidense la *Digital Millennium Copyright Act* (DMCA) que incluye entre sus previsiones el sistema de notificación y bajada de contenidos una vez que el intermediario ha tomado conocimiento de alguna posible infracción al copyright sin necesidad de intervención judicial.

Sin embargo, la emisora reivindica la fortaleza y beneficios de sus acuerdos con las principales plataformas globales. En un informe de gestión sobre medios interactivos elaborado con motivo del ingreso de las nuevas autoridades al canal en 2016, afirman que:

Las sociedades establecidas entre TV Pública y las más grandes empresas de internet a nivel global (Google/Youtube, Facebook y Twitter) en calidad de socios estratégicos, tal como lo son los más grandes canales de televisión del mundo, nos permiten aplicar todas las nuevas herramientas que van disponibilizando en su evolución estas plataformas, como también expandir para los otros medios públicos nacionales de la Argentina, los beneficios que el Canal obtiene por esa condición de socio estratégico, colaborando con su crecimiento y profesionalización en los procesos de convergencia (Informe Medios Interactivos, 2016).

Retomando las dificultades internas en relación a las soluciones tecnológicas, otro frente conflicto resultan las herramientas internas de gestión. Un informe de 2019, marca como una debilidad la dificultad para diseñar un gestor de contenidos que satisfaga las necesidades de administración:

Sobre el gestor de contenidos de la web principal de la Televisión Pública el Canal arrastra diez años de dificultades. Al principio, en 2010, se trabajaba con un gestor muy antiguo y limitado, que había sido desarrollado especialmente para el Canal, por ende no contaba con una comunidad de programadores que pudieran mejorarlo. En 2013 llegó al Canal la gestión actual del área de Desarrollo de Sistemas. Desde ese momento fue imposible contar con un gestor adecuado. La gestión de Lombardi inició tres proyectos de desarrollo de un gestor de contenidos para la web, la primera con el área de Sistemas y las otras dos con proveedores externos, contratados sin evaluación técnica y la redacción de los términos de referencia de esas contrataciones no pasó por el área. Entre las personas que renunciaron se encontraba el desarrollador del área, que hubiera podido desarrollar un gestor adecuado pero no se lo permitieron alegando que no eran incumbencias de su rol o del área (Convergencia 2020. Tecnologías de la Comunicación y Democracia, 2019)

El mismo informe apunta además otras debilidades del Canal que atentan contra los proyectos web, entre ellas: la falta de formación de los recursos humanos del canal sobre la convergencia; la concepción generalizada de la comunicación digital como difusora de la televisión y no como medios con sus propias características; el miedo a lo digital por comprenderlo como la muerte de la televisión y no como su transformación y resistencias y dificultades en el área de Sistemas del canal que inhiben el desarrollo de proyectos digitales.

El cambio de gestión en 2016 no fue en sí mismo un hito crucial para las políticas de distribución en internet. La nueva conducción ejecutiva, integrada por hombres y mujeres con larga experiencia en televisión, comprendió que se trataba de un aspecto estratégico que debía sostenerse y fortalecerse. No obstante, se produjo rápidamente el ingreso de una nueva figura en carácter de coordinadora general de proyectos digitales de RTA, luego devenida en Gerenta de Medios Digitales del Canal, que en la práctica tenía la misión de controlar el área y responder ante la nueva gestión.

El ingreso de una nueva gestión en 2016 no implicó la eliminación de contenido pero sí la desvinculación de sub-canales de YouTube (678, Zamba) del canal principal de la emisora. Esa fue la vía que encontró el área web para evitar la eliminación u ocultamiento de contenido que consideraban valioso. Además se dieron de baja micrositios (docuwebs) con contenidos y temáticas especiales, por considerarlo alineado a la gestión anterior, como por ejemplo el docuweb *Clarín, un invento argentino*.

Según datos oficiales que se desprenden de un informe de gestión de 2019, el canal administraba ese año 20 canales en YouTube, había publicado 192.000 videos en HD en esa plataforma que acumulaban 773.112.500 visualizaciones. Por su parte la suma de seguidores y suscriptores en todos los perfiles en redes sociales que administraba el Canal en Facebook, YouTube Twitter e Instagram, sumaban 6,5 millones de personas. Estas cifras de alcance, cuyo sostenimiento demanda un gran volumen trabajo, son clave para que las autoridades comprendan “el valor estratégico de los dispositivos y plataformas de la convergencia”, analiza Fernanda Ruíz.

Sin embargo, según un informe interno de fines de 2019, “La política macrista se caracterizó por una gran pérdida de audiencia, una disminución rotunda de la participación ciudadana y una lógica anticonvergente en la que se desarrollaron ciclos completos exclusivos para web, que no despertaron el menor interés del público”. A su vez, continúa el informe, la caída en el rating de la señal lineal repercutió en las visualizaciones de contenidos en internet: “El Mundial 2018, para el que el Canal contó con los derechos totales de transmisión digital, incluyendo dispositivos móviles (a diferencia de 2014 en que sólo tuvimos derechos de transmisión web), obtuvo LA MITAD⁵⁸ de la audiencia digital que el Mundial anterior. Es agravante de esta situación el crecimiento del acceso a internet en el país”. El reporte reconoce que la gestión “de

⁵⁸ En mayúsculas en el informe original

Lombardi” en el canal invirtió en Facebook para publicitar algunos ciclos, lo que no evitó una caída significativa en los picos de actividad diaria en esa red social, según datos de la consultora ComScore que consignan en el informe que venimos siguiendo. El mismo trabajo dedica un apartado a reportar qué contenidos se vieron en los canales de YouTube de la emisora durante 2016 a 2019. Allí puede verse que el 53% de las visualizaciones nuevas fueron realizadas sobre contenidos publicados entre 2009 y 2015, previos a la gestión macrista.

Una de las acciones de la Gerencia de Medios digitales se orientó a producir contenidos exclusivos para internet. Sin embargo, este informe que venimos siguiendo asegura que entre 2016 y 2019 se desarrolló “una serie de 17 ciclos audiovisuales exclusivos para la web, más de 150 videos que en su totalidad alcanzaron apenas 117.000 visualizaciones contabilizando la totalidad de las plataformas”.

Según apuntan algunos de los entrevistados la introducción de innovaciones tecnológicas responde en ocasiones más a lógicas políticas que económicas. “Como la solución la quieren en su gestión y la solución no va estar en el período de su gestión (...) una cámara la saco de la caja la pongo arriba del trípode, la enchufo y sale andando. Estos sistemas (de gestión integral web, por ejemplo) requieren capacitación, tiene una curva de período de aprendizaje”, advierte Oscar Nunzio. La incorporación de soluciones tecnológicas de fácil y rápida implementación que puedan computarse como logros de gestión en el corto plazo va en detrimento de implementaciones tecnológicas o cambios estructurales, que tienen, naturalmente, otra temporalidad.

4.8 A modo de conclusión parcial

Las transformaciones en la industria audiovisual envuelven a todos los medios públicos y privados. La velocidad de las transformaciones pareciera seguir un ritmo animal comparado con la cadencia vegetal de los movimientos de adaptación de las estructuras añejas y pesadas de los medios tradicionales en general, y algunas televisoras estatales en particular, donde las resistencias a los cambios se sienten con mayor fortaleza. Aunque la desorientación que generan los cambios acelerados es extendida y compartida por operadores de todo tipo, públicos y privados, no todos tienen la misma disponibilidad de recursos para realizar estudios, incurrir en el ensayo y el error y la experimentación. Los mejor posicionados son los que experimentan la vorágine con

niveles de estrés más bajos y en algunos casos son los que marcan con su posición de dominio el rumbo del mercado.

A modo de conclusión parcial del caso Argentina, en este apartado en primer lugar daremos cuenta de los aspectos externos domésticos. Se entiende que son “externos domésticos” en la medida que se trata de condicionantes que operan desde fuera del canal de televisión pero repercuten en sus márgenes de acción. En este sentido la institucionalidad dada por la Ley de Servicios de Comunicación Audiovisual de 2009 es leída como una fortaleza para el Canal, mientras que la subordinación de su línea informativa editorial al gobierno de turno lo es como una fuente de deslegitimación. También se advierte la alternancia en la conducción del gobierno central como un problema para la continuidad de proyectos por la baja institucionalidad que prevalece. Además de analizar el comportamiento del Estado en relación al canal se presentan hallazgos referidos a la interacción del canal con los demás actores del sistema televisivo privado de aire, y se describe la existencia de prácticas de marginación del sistema privado sobre el público.

Con relación a los aspectos internos, se muestran las tensiones que existen entre los funcionarios políticos y los empleados de planta permanente en relación a su visión del canal y el cambio tecnológico. Luego se da cuenta de las problemáticas que surgen en el frente sindical a partir de la dificultad de poner en discusión leyes y convenios colectivos de trabajo que en parte se encuentran desfasadas en varios aspectos de las actuales formas de producción audiovisual. Se suma a la discusión la cuestión de los altos costos económicos de las soluciones tecnológicas para dar soporte a la televisión en internet, que tensiona con los recursos escasos de los que dispone el canal, lo que deriva en soluciones deficientes o en pérdida de control sobre los contenidos al ponerlos en manos de empresas que ofrecen alojamiento “gratuito” como YouTube.

Las políticas de comunicación que tuvieron lugar en Argentina a partir del año 2009 colocaron al Estado en un rol central como garante del derecho a la comunicación. La Ley de Servicios de Comunicación Audiovisual de ese año fue uno de los intentos más serios por reformular el sistema audiovisual argentino, aunque con una implementación que no estuvo a la altura de la ambición del texto legal que introducía una perspectiva de derechos, ponía límites a la concentración y redistribuía los recursos de la comunicación, al permitir y reconocer el ingreso de nuevos y viejos actores sin fines de lucro al mercado audiovisual. El último tramo del período analizado, marcado por un

recambio en la conducción del gobierno a finales de 2015, inició un período de regresividad en materia de derechos a la comunicación, y en cambio, amplió los márgenes para un mayor tratamiento mercantil de la comunicación. Si el período estudiado se inicia con una ley que incluía entre sus principios y prescripciones la desconcentración del sistema, finaliza con la fusión entre Cablevisión y Telecom, el mayor acto de concentración en la historia de las comunicaciones en el país. El gobierno asumido en diciembre de 2015 desarticuló aspectos claves de las leyes de Servicios de Comunicación Audiovisual y de telecomunicaciones Argentina Digital; intervino y disolvió sus autoridades de aplicación para crear el convergente ENaCom que depende de forma directa del Poder Ejecutivo, consolidando una preexistente y persistente baja institucionalidad en los órganos oficiales de regulación y control del sector.

En cuanto a políticas de inclusión digital, entre 2009 y 2015 el Estado adoptó un rol de centralidad en el despliegue de la Televisión Digital Terrestre, asumiendo a su cargo el despliegue de la infraestructura de transmisión y de recepción, esto último mediante la distribución de decodificadores de la señal digital a los sectores de menores ingresos. En este contexto también incursionó en el financiamiento de contenidos como parte de su política industrial, y en el lanzamiento de Contenidos Digitales Abiertos (CDA, 2011) la primera plataforma de video a demanda pública de la región, luego discontinuada por la gestión macrista en 2016. La TDT permaneció en todo el período como un proyecto de bajo conocimiento público y limitada penetración por la combinación de una comunicación deficiente y la alta penetración de la TV paga en el país. El Plan Conectar Igualdad, por su parte, distribuyó casi 5 millones de computadoras a estudiantes y docentes de escuelas secundarias de todo el país, un plan de gran escala que apuntaba a introducir esta tecnología dentro y fuera de la escuela, haciéndolo extensivo a muchas familias que por primera vez vieron ingresar una computadora en sus hogares. Ambas políticas con fuerte sentido inclusivo significaron en lo conceptual un proceso de inversión en la forma del acceso a las nuevas tecnologías, tradicionalmente incorporadas en primer término por los sectores de mayores ingresos. Desde fines de 2015 ambas políticas fueron desatendidas la primera, y rediseñada y reducida en sus ambiciones y alcance la segunda.

El despliegue de la Red Federal de Fibra Óptica (REFEFO), por la cual el Estado se conformó como operador mayorista de una red troncal propia para la provisión de servicios de última milla, llegando a zonas aisladas del país y permitiendo la reducción del valor del mega para pequeños proveedores de acceso a internet, logró sobrevivir sin

mayores alteraciones el recambio en la conducción del gobierno de 2015. En todos los casos los principios ordenadores fueron el acceso universal, la reducción de la brecha digital y la soberanía tecnológica, principios parcialmente compartidos por la gestión macrista que se limitó a darle continuidad la REFEF0, desatendiendo las dos anteriores iniciativas. Tanto la TDA como la REFEF0 tuvieron como actor central a la empresa nacional de soluciones satelitales AR-SAT, creada en 2006 y a la que fueron encargados aspectos claves en el despliegue y puesta en funcionamiento de ambas iniciativas.

En materia de medios públicos estatales la LSCA creó un marco que continuó en la línea iniciada años antes, orientada a revertir décadas de una presencia acotada y marginal, colocándolos en un sendero de reconversión tecnológica. La norma legal los dota, al menos en lo formal, de una mayor institucionalidad con la creación de RTA S.E, un directorio con representación multisectorial, un órgano colegiado no vinculante de fiscalización y control, y previsiones referidas a su financiamiento. El Estatuto Social de RTA dispuesto por Decreto 1526/2009 resulta, no obstante, poco orientador sobre su misión de servicio público.

El período a 2009-2015 dejó al Canal mejoras sustanciales en su piso tecnológico (no así en su muy precaria infraestructura edilicia) y una mejora relativa en su relevancia social gracias a transmisiones deportivas de gran interés público y el sostenimiento de un proyecto comunicacional ordenado y de calidad, que en general recibió reconocimiento de la prensa especializada, y en menor medida de la audiencia. Sin embargo, las confrontaciones políticas entre los gobiernos kirchneristas y los poderes fácticos (económicos y mediáticos) alcanzaron una repercusión directa en su línea informativa y de análisis político. Esto último permitió que la llegada del macrismo (2015-2019) a la gestión del canal se hiciera bajo un discurso revisionista de la gestión anterior en clave de cuestionamientos por supuestos hechos de corrupción y especialmente la captura partisana de la emisora. En los hechos el período macrista en el canal implicó un quebrantamiento de la LSCA en relación al gobierno interno y la parálisis de otros órganos colegiados de fiscalización y control, también creados por la ley Audiovisual. En este último tramo el Directorio de RTA fue suprimido de facto y las decisiones estratégicas sobre la emisora fueron asumidas por el SFMyCP, un órgano con rango ministerial creado para aglutinar todos los medios y proyectos culturales del Estado, bajo dependencia directa del Poder Ejecutivo.

Si la llegada de la Alianza Cambiemos a la estación pública se hizo bajo un discurso de profesionalismo y diversidad (“un canal, todas las voces” fue el lema que acompañó la

gestión en esta etapa), los últimos meses de gestión en 2019 estuvo marcada por la captura de todos los espacios informativos de la radio, la televisión y la agencia de noticias públicas, que fueron puestas al servicio de la campaña electoral que aspiraba a un segundo mandato para el entonces Presidente Mauricio Macri. El período 2015-2019 demostró que la institucionalidad creada por la LSCA no resistió un recambio gubernamental y fue fácilmente violentada; el piso tecnológico por falta de inversiones ingresó nuevamente en zona de obsolescencia relativa y los niveles de audiencia cayeron más del 40% en comparación a 2015. El saldo es un canal debilitado en su capacidad productiva, desarticulado a nivel de su gobierno interno, con alta conflictividad interna, paralizado en sus procesos de innovación tecnológica y aún más insignificante en su llegada a las audiencias.

Dentro del sistema de canales que operan con asiento en la ciudad de Buenos Aires y cuyos contenidos alcanzan por diversas vías buena parte del territorio nacional, la TV Pública es un canal marginal, despojado de atractivos que le permitan convocar audiencias significativas, en un mercado donde la audiencia, menguante, se concentra particularmente en dos actores privados. A la concentración de la audiencia y la centralización geográfica de la producción se suma la marginación de la TV Pública en la distribución de la pauta publicitaria privada, en la que representa menos del 4%.

Desde la óptica del sector privado de televisión, la TV Pública no representa una presión competitiva en la medida que no disputa con ellos ni los recursos publicitarios ni la atención de las audiencias. De hecho el escenario más favorable para el sistema mediático privado es la perpetuación del statu quo en la emisora. El canal no debería crecer hasta convertirse en una amenaza, ni privatizarse, lo que sumaría un actor más a un mercado mediano que apenas puede contener a sus cinco oferentes privados principales y otorgar algo de relevancia a apenas dos de ellos.

En materia de contenidos la TV Pública aporta su diferencial con una cuota elevada de contenidos culturales y documentales, lo que se acentúa aún más desde 2018. Es decir, la crisis económica culturaliza la programación por la vía de repeticiones de documentales y ciclos ya emitidos por la señal hermana Encuentro. El período macrista licuó completamente el tenue perfil periodístico que mantuvo hasta 2015, pasando a ser en el último tramo que estudia esta tesis una emisora con un porcentaje marginal de ciclos en este rubro. La conflictividad y el debate público durante los últimos años tuvieron que ver con las condiciones de trabajo de sus empleados y no con los contenidos en pantalla. Por su parte la televisión privada dobla al canal estatal en

contenido infantil, lo que resulta paradójico por contar dentro del Sistema de Medios Públicos con la señal especializada PakaPaka. La TV Pública es el único canal con licencia nacional y amplia cobertura en todo el territorio nacional, y sin embargo no tiene capacidad productiva propia en las provincias, por lo que sus segmentos informativos adoptan una agenda de interés porteño, que lo priva de uno de sus posibles aportes realmente diferenciales al sistema televisivo.

Los ingresos de la TV Pública provienen en casi un 80% de partidas del Tesoro Nacional asignadas por la Ley de Presupuesto cada año, lo que amarra su suerte a la situación macroeconómica de cada coyuntura, la voluntad política y la correlación de fuerzas al interior de la discusión parlamentaria. La emisora es deficitaria en todos los estados contables disponibles para el período estudiado y acumula pérdidas millonarias. Con todo, el canal tiene escasos incentivos y capacidades internas para activar una política de captura de mayores cuotas de publicidad privada, y si la tuviera, el escaso atractivo de sus contenidos y los bajos niveles de rating que exhibe la harían igualmente inviable.

El apoyo político es un activo esencial no solo para obtener financiamiento sino para quien se disponga a conducir internamente la emisora. La distribución interna de cuotas de poder entre representaciones sindicales muy potentes y gerentes de carrera, a su vez también sindicalizados, hace inviable la conducción del canal sin un claro apoyo del poder político central. Asimismo, cada gestión que ingresa al canal, independientemente del signo político que se trate, crea estructuras de gestión en temas estratégicos que se montan sobre áreas equivalentes ya existentes. Es decir, en paralelo a las gerencias de Legales, Administración y Finanzas y Recursos Humanos, funcionan Direcciones con idénticos nombres y atribuciones a cargo de funcionarios que responden a la conducción política de turno. Aunque formalmente se argumente que se trata de Direcciones que coordinan sendas gerencias de la radio y el canal que integran RTA S.E, en los hechos es la vía para tomar control y la expresión de la vocación de la conducción política de ejercer funciones gerenciales.

El canal cuenta con una institucionalidad frágil, que incluso en el período kirchnerista cuando el Directorio funcionaba como órgano de gobierno interno, permitió la injerencia directa del Presidente de ese cuerpo en la toma diaria de decisiones de gestión, función que corresponde al Director Ejecutivo. La emisora exhibe estabilidad en las personas que ocupan los cargos gerenciales que en general no accedieron allí por concurso, (con la única excepción de Ingeniería) pero se observa una alta rotación de los

Gerentes de Noticias, como síntoma de la captura directa de ese área por parte de la Jefatura de Gabinete.

La emisora tiene un frente interno complejo, con una dotación de personal con mucha antigüedad, un promedio de edad por encima de los 40 años, bajos niveles de educación formal secundaria y universitaria y larga experiencia en los oficios técnicos de la televisión. Aunque no puede pensarse en “los trabajadores” como un colectivo homogéneo, es recurrente una autopercepción vinculada al salvataje de la emisora de los intentos privatizadores de la década de 1990, que con los años devino en un vínculo de tipo patrimonialista con un espacio al que consideran propio. Las tentativas de cambios e introducción de innovaciones encuentran en este contexto altas capacidades de resistencia y oposición organizada, por lo que los cambios, cuando no son consensuados entre la gestión y las representaciones sindicales, desencadenan alta conflictividad interna. Especialmente cuando se trata de transformaciones que los trabajadores perciben amenazantes para sus condiciones de trabajo, conquistas laborales o recortes a sus cotos de poder y capacidad de influencia.

Ciertos aspectos de los convenios colectivos de trabajo son percibidos tanto por trabajadores como por integrantes de la gestión de distintos signos políticos como desfasados de la realidad televisiva actual, por lo que requieren actualizaciones. Aunque hay coincidencia en este punto, la apertura de discusiones de fondo sobre los convenios para remozarlos a las condiciones productivas actuales pareciera requerir un marco específico de negociación que no pudo construirse en ninguna de las dos gestiones que atravesaron el período que analiza esta tesis. En el primer caso (2010-2015) por falta de visión o voluntad política para encarar ese frente conflictivo, y luego (2015-2019) por tratarse de un período de retracción y crisis para la televisión pública y de lo público más ampliamente, por lo que no hubiera sido estratégico aceptar una discusión sobre una herramienta de defensa de derechos laborales.

En materia de distribución de contenidos en internet, la TV Pública fue influenciada por el nacimiento del canal Encuentro en 2007, concebido como “Televisión + Internet”. De hecho entre 2008 y 2009 la emisora dio forma a un área específica encargado de los proyectos web que hacia 2018 había adquirido el rango de gerencia, aunque dotada con apenas 14 personas, el 1,6% de la planta de personal del canal, lo que resulta indicativo del lugar poco estratégico que tiene el proyecto web para el Canal. Una de las múltiples dificultades que enfrenta la Gerencia Digital es encontrar recursos humanos con los perfiles específicos que requiere la convergencia dentro del propio canal, por lo que

debe solicitar que se substancien concursos públicos para ingresar otros externos, pero esta modalidad está virtualmente paralizada desde 2018. Este área que cuenta con los recursos humanos más jóvenes y con mayor formación del canal, también se vio afectada por la política de retiros voluntarios que impulsó la gestión macrista y a la que se acogieron varios integrantes, perdiendo parte de su capital humano más especializado.

El acceso universal a los contenidos lineales y la convocatoria a la participación de los ciudadanos fueron los principios que balizaron la etapa 2009-2015, en que el canal volcó de forma masiva contenidos en YouTube y diseñó proyectos para incluir la participación de las audiencias en clave de “prosumidores”, aunque con resultados acotados y dispares. Entre 2015 y 2019 la política se orientó a realizar una curaduría de contenidos destacados en lugar de publicar la mayor parte de lo emitido en la televisión abierta y abandonó además las acciones que aspiraban a una inclusión participativa de la audiencia.

El canal sostiene desde 2009 un acuerdo con YouTube donde publica sus contenidos, ante la imposibilidad de desarrollar una red de distribución propia. Además el personal del área recibe formación de Facebook sobre las pautas que deben aplicarse para la publicación de contenidos en esa plataforma. La fragilidad tecnológica alcanza incluso a las herramientas de gestión: en los 10 años de vida que tiene el área no ha podido construir y estabilizar un sistema propio y robusto para gestionar internamente sus contenidos online, lo que dificulta la tarea de publicación y mantenimiento. Pese a haber creado un pequeño sistema de video a demanda propio los últimos años, donde publica contenidos puntuales, el canal depende completamente de YouTube como plataforma exclusiva de distribución, lugar en el que publicó parte de su archivo histórico entre 2010 y 2015.

El enfriamiento de la pantalla del canal desde 2016 impactó negativamente en los niveles de visionado de los contenidos en internet, y las producciones exclusivas online realizadas los últimos años orientadas al público juvenil no despertaron interés en la audiencia. Desde 2017 el área web del canal no solo no establece vínculos de cooperación con la plataforma creada por Contenidos Públicos S.E (SFMyCP), Cont.ar, sino que mantiene con ese proyecto una relación tensa y de disputa en torno al estreno de ciertos contenidos. La gestión macrista invisibilizó el área web del canal en favor del proyecto Cont.ar al que buscó, con escaso éxito, direccionar el tráfico de usuarios. Distintas áreas del canal debieron incluso resistir la voluntad del SFMyCP de “llevarse”

el Archivo Histórico de RTA para nutrir con esos contenidos su propia plataforma. El área digital del Canal es una isla hacia adentro y hacia afuera, en relación al propio sistema estatal en la medida que tampoco teje articulaciones profundas con otros proyectos en internet como la plataforma Cine.ar Play de INCAA y AR-SAT ni las iniciativas web de canal Encuentro.

Un aspecto que pareciera estar desdibujándose desde 2015 es la idea del prosumidor que en algún momento impactó en las políticas de emisión del canal y las consignas participativas eran parte central de la matriz conceptual que sostenía la identidad del proyecto web (Rivero, 2014). A partir de la asunción del macrismo, no necesariamente como consecuencia de ello, pero sí en coincidencia temporal, la idea del prosumidor que activamente participa en la elaboración de contenido audiovisual hace crisis definitivamente, y es reemplazado en todo caso por un usuario que produce conversación en torno a los contenidos televisivos, pero que no es convocado activamente a producir material audiovisual.

Canal 7 tiene en su haber diez años de experiencia en gestión de proyectos web, de emisiones en *streaming* 24 horas, desarrollo y gestión de aplicativos móviles y presencia en redes sociales. Ha desarrollado una pequeña pero eficiente área de Medios Digitales que fue ganando protagonismo dentro del canal por mérito propio y por la contundencia de la realidad y profundidad de los cambios: “ahora todos quieren ser amigos nuestros”, ilustró Ruiz la nueva ubicación del espacio en el imaginario de los trabajadores del canal. Medios Digitales es el área más joven y una de las que concentra los perfiles más calificados del canal. Una especie de isla en una emisora que admite como uno de sus principales flancos débiles la escasa formación de sus recursos humanos en cuestiones referidas a la convergencia de la televisión con internet y la alta capacidad de la resistencia organizada al cambio.

Pero la alta dependencia gubernamental del canal va en detrimento de la innovación y el cambio tanto como las resistencias gremiales, en la medida que los funcionarios de turno desarrollan niveles irregulares de compromiso con proyectos estratégicos de largo plazo que en ocasiones no logran estabilizarse y superar las urgencias de los créditos políticos individuales necesarios en cada coyuntura. La rotación de gestiones, la baja institucionalidad y altos niveles de informalidad completan un cuadro que dificulta la gestación de proyectos que requieren tiempos de maduración extensos, inversiones significativas constantes y crecientes, y consensos internos y externos.

RTA por su parte se integra a un sistema de medios y proyectos públicos, la mayor parte de ellos agrupados en el SFMyCP, que en los últimos años ha mostrado vocación por desarrollar proyectos y plataformas de distribución de contenidos en internet. La alta dependencia en materia tecnológica de servicios extranjeros en prestaciones como alojamiento, *streaming* de video, software para la integración entre las redes sociales con la pantalla lineal, se combinan con muy limitadas capacidades internas para resolver aspectos elementales de la gestión de contenidos web como es la creación de un gestor robusto que facilite los flujos de trabajo.

En los términos del esquema que plantea Donders (2019) la emisora ha transitado de forma accidentada y no necesariamente lineal por las diferentes etapas que plantea la autora, referidas en el apartado metodológico de esta tesis. En el capítulo 6 retomaremos el esquema de Donders para leer de manera comparada la evolución y estado actual de los proyectos de distribución online de ambos casos de estudio.

5. Chile

5.1 Contexto general sobre políticas de comunicación y medios públicos

Chile cuenta con la Ley General de Telecomunicaciones (N°18.168/1982) con sus respectivas modificaciones, como normativa central en materia de regulación de servicios de comunicación audiovisual y de telecomunicaciones.

En materia de radio y televisión se complementa con la Ley N°18.838 de 1989 por la cual se instrumenta la creación del Consejo Nacional de Televisión (CNTV) y se regulan los servicios de televisión. Las concesiones para prestar servicios de radio y televisión se otorgan exclusivamente a personas jurídicas mediante concursos públicos, a partir de solicitudes de los interesados y una vez que el gobierno determina que hay disponibilidad de espectro en esa localidad. La selección de los interesados en ocupar la frecuencia toma en cuenta las mejores condiciones técnicas y de calidad del servicio proyectado, pero no los aspectos comunicacionales (Art. 13 Ley 18.168 y Art. 19, Decreto 126).

El diseño institucional chileno en materia de telecomunicaciones y medios de comunicación audiovisual incluye un organismo gubernamental que define las políticas nacionales pero también administra y regula el uso del espectro radioeléctrico (el Ministerio de Transporte y Comunicaciones a través de la Subsecretaría de Telecomunicaciones – SUBTEL) y un órgano regulador con autonomía para la regulación de los servicios de televisión (CNTV).

Distintas disposiciones presentes en normativas legales dan cuenta de algunas reglas mínimas para el funcionamiento del sistema de medios. El artículo noveno inc. 3 de la Ley 19.733⁵⁹ condiciona el acceso de capitales extranjeros a la propiedad de emisoras de radiodifusión a un tratamiento equivalente de capitales chilenos en el país de origen de la inversión. Por su parte, el artículo 15, inc. 11, de la Ley 18.838 impide que el titular de una concesión de televisión pueda obtener otra similar en la misma zona de servicio, con la excepción de Televisión Nacional de Chile (TVN). No existe un texto legal que represente un marco normativo integral para el sector, por lo que es frecuente

⁵⁹ Se trata de la Ley sobre las libertades de opinión e información y ejercicio del periodismo, sancionada en 2001. En el Título III de las formalidades de funcionamiento de los medios de comunicación social, puede leerse que “las concesiones para radiodifusión sonora de libre recepción solicitadas por personas jurídicas con participación de capital extranjero superior al diez por ciento, sólo podrán otorgarse si se acredita, previamente, que en su país de origen se otorga a los chilenos derechos y obligaciones similares a las condiciones de que gozarán estos solicitantes en Chile”.

que algunas controversias o violaciones a las disposiciones, cuando son tratadas, recaigan ex post en la Fiscalía Nacional Económica y el Tribunal de Defensa de la Competencia, que, como es esperable no necesariamente consideran las particularidades del sector de la comunicación y el resguardo del pluralismo (Anguita, 2019).

En relación a la introducción de la Televisión Digital Terrestre (TDT) en el país, una de las principales políticas de comunicación de los años que estudia esta tesis, en septiembre de 2009 la entonces presidenta Michelle Bachelet (2006-2010 y 2014-2018) define mediante Decreto 136/2009 la adopción de la norma ISDB-T para la digitalización de la TV abierta. Casi un año antes, a finales de 2008 el Gobierno de Chile había ingresado al Congreso un proyecto de ley al respecto, cuyo tratamiento legislativo tomaría cinco años.

El extenso proceso de debate y sanción de la Ley 20.750 de Introducción de la Televisión Digital Terrestre, promulgada en mayo de 2014 por la recién asumida presidenta Michelle Bachelet, atravesó íntegramente el primer gobierno de Sebastián Piñera (2010-2014 y 2018-) y mantuvo en pugna durante más de 5 años a los empresarios del sector, la clase política, y organizaciones de la sociedad civil que buscaron introducir en la agenda de discusión una perspectiva de derechos a un tema que fue la mayor parte del tiempo abordado desde sus aspectos tecnológicos y económicos.

El proyecto de ley obtuvo media sanción en la Cámara de Diputados en abril de 2011 y pasó al Senado. El texto aprobado en Diputados en 2011, donde el proyecto estuvo cerca de dos años en trámite, privilegiaba a los grandes operadores en lo que respecta a la renovación y otorgamiento de concesiones, sin plazo de caducidad.

A lo largo de 2011 y 2012 organizaciones de la sociedad civil, entre ellas el Observatorio FUCATEL, Mesa de Ciudadanía y TV Digital⁶⁰, pudieron participar de audiencias en las que acercaron propuestas de cambios al proyecto de ley, en particular en cuestiones como el otorgamiento y duración de las concesiones y la necesidad de asignar espectro para medios sin fines de lucro.

⁶⁰ La Mesa de Ciudadanía y TV Digital es una organización ciudadana creada en 2009 que reúne a más de 20 ONGs, sindicatos y otras organizaciones de la sociedad civil. Se crea en el contexto de las discusiones por la implantación de la TDT en Chile y aboga por la democratización de las comunicaciones, el acceso de nuevos actores al mercado televisivo, la mejora en la calidad de los contenidos, entre otras reivindicaciones.

El texto de la norma aprobada indica que “las concesiones de radiodifusión televisiva con medios propios durarán veinte años y las concesiones de radiodifusión televisiva con medios de terceros durarán cinco años” (art 15); el plazo de explotación de veinte años se renueva automáticamente por ese mismo período de tiempo. Todo esto introduce un sesgo que favorece ampliamente a los operadores ya instalados y con mayor espalda económica por sobre los pequeños medios del sector comunitario, que enfrentan con más dificultades las inversiones en infraestructura. La falta de interés en fomentar la TV comunitaria queda también en evidencia en el rechazo al pedido de la sociedad civil de entregar en forma automática una concesión a los canales comunitarios ya existentes. Sólo los grandes canales comerciales recibieron concesiones en TDT sin concursar.

Los grandes operadores privados obtuvieron sin que mediara concurso, vía Decreto Supremo, una nueva concesión para que comiencen a emitir en digital, mientras que los canales regionales, locales, comunitarios, recién podrían concursar cuando los grandes operadores hayan finalizado su transmisión paralela en analógico y digital (*simulcasting*), lo que llevaría entre 3 y 5 años (Sáez Baeza, 2011).

No obstante, la normativa garantiza una reserva de espectro del 40% para canales regionales, locales, comunitarios culturales, educativos e infantiles, aunque se trata del 40% restante una vez que los actuales operadores hagan la migración. En este punto resultaba esencial el Plan de Distribución de Espectro, para conocer cuál es el espectro disponible:

El 40% del total de las concesiones asignables para la televisión digital, entendiéndose por tales aquellas que queden disponibles luego de que se haya llevado a cabo la transición a que hace referencia el artículo primero transitorio de la ley que permite la introducción de la televisión digital, serán destinadas a señales de radiodifusión televisiva digital de libre recepción regionales, locales y locales comunitarias, o para aquellas de carácter nacionales o regionales que el Consejo, por resolución, califique como culturales o educativas (art. 50)

Finalmente a comienzos de 2018 la CNTV adjudicó las primeras cuatro concesiones de TDT de cobertura local a canales comunitarios. Hacia mediados de 2019 ya se habían sustanciado 88 concursos con 36 adjudicaciones, aspecto en el que se destacaba el ingreso de radios y universidades que comenzarán a prestar servicios de TV abierta (Observacom, 2019a). Por otra parte CNTV instruyó en 2020 a los cableoperadores a que incluyan en sus grillas a los canales regionales, locales y comunitarios, tal es una de las previsiones de la ley 20.750 de TV digital. El procedimiento sin embargo no es

automático: los canales deben postular en función de la zona en la que operan, luego SUBTEL debe pronunciarse sobre la factibilidad técnica de las empresas de TV paga para que incorporen esos canales.

Un aspecto relevante de la ley en materia de definiciones es su consideración del espectro como bien nacional:

El espectro radioeléctrico es un bien nacional, cuyo dominio pertenece a la Nación toda. En consecuencia: a) ninguna persona natural o jurídica puede atribuirse o pretender el dominio de todo o una parte del espectro radioeléctrico, b) las concesiones que se otorguen a personas naturales o jurídicas son, por esencia, temporales y c) los beneficiados con una concesión podrán pagar al Estado el justiprecio por el uso y goce de la misma en conformidad a esta ley (art. 47)

Con todo, algunos expertos marcan las omisiones de la ley, entre ellas: el acceso al espectro por parte de pueblos originarios⁶¹, el reconocimiento de las televisoras comunitarias ya existentes, el acceso a contenidos por parte de personas con discapacidad visual, la promoción de empresas medianas y pequeñas desarrolladoras de contenidos y software en formato convergente y el desarrollo de la producción audiovisual independiente (Sáez Baeza, 2013)

Luego de cinco años de discusión en ambas cámaras la ley fue aprobada el 15 de octubre de 2013, pero tras ello, fue objeto de un veto presidencial en varios de sus artículos. Previo al veto, 36 diputados del oficialismo (UDI) interpusieron reservas de constitucionalidad contra cuatro artículos: uno referido a la obligación de los canales de emitir campañas de interés o utilidad pública realizadas por la Secretaría General de Gobierno; otro que prohibía nuevas concesiones a quienes ya contaran con una, excepto TVN que puede tener dos; un tercer punto referido a la obligación de los cableoperadores de transportar al menos cuatro canales locales (*must-carry*) y finalmente la definición de “pluralismo”. Sobre esto último el texto de la ley obligaba a los canales a “promover” el pluralismo entendido como la “diversidad social, cultural, étnica, política, religiosa, de género, de orientación sexual e identidad de género”.

El Tribunal Constitucional dio lugar a las modificaciones en la definición de pluralismo, que los concesionarios no deberán “promover” como decía el texto original de la ley, sino “respetar, pero rechazó las demás objeciones. Un mes más tarde, el 15 de

⁶¹ Quedaron excluidos del texto de la ley aunque tienen la posibilidad de postular a concesiones destinadas a canales comunitarios.

noviembre de 2013 Piñera presenta un veto argumentando, entre otras cuestiones, que no se puede imponer a los canales una definición de pluralismo porque eso implicaría entrometerse con la línea editorial de los medios de comunicación. En marzo de 2014 concluyó la votación referente al veto presidencial con amplio rechazo a las objeciones de Piñera, lo que dio paso finalmente a la promulgación de la ley en mayo de 2014.

En 2015 la SUBTEL fijó el apagón analógico para 2020, pero en mayo de 2019 a pedido de la Asociación Nacional de Televisión (ANATEL) cámara que nuclea a todas las grandes televisoras chilenas, el gobierno accedió a postergar el apagón por 4 años. Sin embargo obligó a las empresas a presentar sus planes de migración digital y se establecieron obligaciones de cobertura escalonada por año hasta llegar al 100% del territorio en 2024. Uno de los principales puntos de tensión entre los licenciarios nucleados en ANATEL y la CNTV es el financiamiento de la infraestructura de recepción de la señal (“kits digitales”) que se reparten entre poblaciones de escasos recursos y zonas más apartadas de los principales centros urbanos. Aunque son los licenciarios los responsables por la inversión en este equipamiento, hacia 2019, CNTV evaluaba la posibilidad de asumir algunos costos conjuntamente, en el entendimiento de la profunda crisis que atraviesa la industria de la televisión (Observacom, 2019b)

En lo que respecta a la televisión pública, la Constitución Política de Chile de 1980 reconoce al Estado la facultad de crear y mantener una estación televisiva propia cuyas actividades, al igual que las de los otros medios de comunicación, están protegidos por garantías constitucionales sobre libertad de opinión e información, sin censura previa, pero sujetas a las responsabilidades de responder por los abusos que pudieran cometerse en el ejercicio de tal libertad.

Toda persona natural o jurídica tiene el derecho de fundar, editar y mantener diarios, revistas y periódicos, en las condiciones que señale la ley. El Estado, aquellas universidades y demás personas o entidades que la ley determine, podrán establecer, operar y mantener estaciones de televisión. Habrá un Consejo Nacional de Televisión, autónomo y con personalidad jurídica, encargado de velar por el correcto funcionamiento de este medio de comunicación (art 15 de la Constitución Política de Chile)

Sobre la segunda mitad de su primer mandato, Michelle Bachelet ingresa al Senado un proyecto de ley para reformular el funcionamiento de TVN. El proyecto nunca recibió tratamiento y en su lugar, durante el primer gobierno de Sebastián Piñera (2010-2014) se sancionó la Ley 20.694/2013, también conocida como “ley corta” de TVN cuyo

único objetivo fue ampliar el giro comercial de la empresa para que pueda competir en igualdad de condiciones con otros prestadores del rubro. Se trata de un texto de artículo único que modifica la Ley 19.132/1992 de creación de TVN:

Reemplázase el artículo 2° por el siguiente: "**Artículo 2°.- Su objeto es establecer, operar y explotar servicios de televisión y de producción, emisión y transmisión de contenidos audiovisuales y radiodifusión, cualquiera sea su formato, plataforma audiovisual o medio. En general, podrá realizar todas las actividades propias de una concesionaria de servicios de telecomunicaciones, de televisión, de radiodifusión sonora, de servicios intermedios de telecomunicaciones y de servicios audiovisuales, con iguales derechos, obligaciones y limitaciones**"⁶². (Artículo único Ley 20.694)

Al respecto el Observatorio de Medios FUCATEL manifestó su acuerdo con el contenido en general de la “ley corta”, pero objetó que ésta iba en detrimento del tratamiento de la ley TVN (“ley larga”) que solo consiguió la aprobación de la Cámara de Diputados y que contiene definiciones que buscaban precisar la función de canal público (FUCATEL, 2013). La “ley corta” va en un sentido contrario: lejos de enfatizar las funciones públicas de la emisora se ocupa de acentuar su carácter comercial, ampliando las actividades en las que está habilitada a participar.

La ley de introducción de la Televisión Digital Terrestre favorece a TVN con una segunda concesión (art. 15, inc. 11) que deberá destinar a la transmisión de sus contenidos regionales y la transmisión de contenidos de terceros. A finales de 2019 TVN lideraba el proceso de digitalización y brindaba cobertura en 16 capitales regionales, que representa el 85% de cobertura. El resto de los canales privados cubrían con su señal digital en torno a 10 capitales cada uno (Observacom, 2019a).

Dentro de su Plataforma de Gobierno para un segundo mandato, Michelle Bachelet llevó la promesa de introducir reformas de fondo a la televisión pública. En el documento puede leerse:

Se enviará un proyecto al Congreso para realizar un conjunto de modificaciones en materia de TV pública orientados al cumplimiento de su misión pública. Una medida de alto impacto es la incorporación de **financiamiento público de manera sistemática**⁶³.

En el nuevo escenario de TV Digital, el canal público debiera desarrollar al menos dos frecuencias abiertas y gratuitas adicionales. Una, la del canal 24 horas, actualmente solo en plataformas de pago, y otra para un canal educativo-cultural (Programa de Gobierno de Michelle Bachelet 2014-2018).

⁶² Énfasis agregado por el autor

⁶³ Énfasis agregado por el autor

Bachelet logró reintroducir la discusión por una “ley larga” de TVN que había quedado pendiente y con media sanción desde fines de su primer mandato. Desde mediados de 2016 el proyecto comenzó a debatirse en la Comisión de Transporte y Telecomunicaciones del Senado, y hacia agosto de 2017 era tratada por la Comisión de Hacienda. El texto introduce la noción de misión pública para el canal, diferenciándolo finalmente al menos en su definición, de los licenciatarios comerciales, a la vez que indicaba la creación de un canal cultural público que sería gestionado por TVN. El texto original enviado por el Ejecutivo era ambicioso en el alcance de las modificaciones, afectando incluso el órgano de gobierno interno: buscaba aumentar el número de miembros del directorio quienes deberían ser propuestos por el Ministerio de Educación; introducía nuevos requisitos para directivos y fijaba que su designación continuara a cargo del Senado, pero en sesión de acceso público⁶⁴. Además introducía la creación de un Consejo Consultivo que abría espacio a la representación de la sociedad civil en el marco de un organismo de fiscalización y control.

El debate en torno a TVN incluyó audiencias con diversos actores sociales: Sindicatos de TVN; ex directivos; Chile Actores; Asociación de Guionistas y Directores; académicos de la Universidad Católica y la Universidad de Chile; la Red de Televisoras Universitarias (UESTV) y el Observatorio de Medios FUCATEL. Sin embargo, el estado de emergencia financiera del canal obligó a acelerar los procesos de debate y muchas previsiones del proyecto fueron cedidas a cambio de la aprobación de una capitalización de emergencia.

Igualmente la inyección de fondos también sufrió reducciones en medio de la negociación para conseguir los votos necesarios: originalmente el Ejecutivo había solicitado destinar USD 70 millones para que TVN pudiera enfrentar la inversión de capital que implica la digitalización, y otros USD 25 millones para financiar una señal cultural. Los números finales de la capitalización fueron USD 47 millones para actualización tecnológica y USD 18 millones para la señal de contenidos culturales, educativos, científicos e infantiles.

La propuesta de “financiamiento sistemático” inscrita en la Plataforma de Gobierno de la presidenta quedó reducida a una inyección de capital por única vez con fines específicos, que tampoco servía para mitigar el impacto de la crisis más urgente de la empresa. Al respecto la ley autoriza a TVN a contraer deudas que puedan comprometer

⁶⁴ La sesión del Senado en la que se designan a los directores de TVN tiene carácter de reservada

el aval del Estado, posibilidad que le estaba vedada hasta ese momento. Ante el sistema financiero TVN era una empresa más, por lo que el acceso al crédito le resultaba más costoso.

En síntesis, acabó primando la necesidad de rescatar financieramente a TVN por sobre el debate más amplio en torno a su rol y funciones como medio público, y las múltiples transformaciones propuestas para reestructurar la emisora en sus formas de organización y gobierno. La ambiciosa ley destinada a reemplazar a la 19.132 de creación de TVN acabó en la Ley 21.085 promulgada en marzo de 2018, compuesta de una treintena de artículos cuyo mayor logro en términos conceptuales fue haber introducido por primera vez la noción de misión pública en una norma legal referida al canal. La parte referida a la capitalización integra las disposiciones transitorias, donde puede leerse:

Autorízase al Ministro de Hacienda para que, mediante uno o más decretos expedidos bajo la fórmula "Por orden del Presidente de la República", efectúe, durante un plazo máximo de hasta seis meses contado desde la vigencia de esta ley, un aporte extraordinario de capital a Televisión Nacional de Chile, por un monto total de **hasta cuarenta y siete millones de dólares de los Estados Unidos de América (US\$47.000.000), o su equivalente en otras monedas extranjeras o en moneda nacional, en una o más transferencias**, los que se financiarán con activos financieros disponibles en el Tesoro Público. Dicho aporte extraordinario de capital estará destinado a financiar exclusivamente los proyectos de inversión que se identifiquen y sólo podrá ser entregado una vez que la empresa informe al Ministerio de Hacienda el presupuesto de inversiones.

Asimismo, autorízase al Ministro de Hacienda para que, mediante uno o más decretos expedidos bajo la fórmula "Por orden del Presidente de la República", efectúe, dentro del plazo de doce meses contado desde que el Directorio de Televisión Nacional de Chile apruebe la implementación de la señal a que hace referencia el artículo 35 de la ley N° 19.132 y comunique al Ministerio de Hacienda el presupuesto de la nueva señal⁶⁵, un aporte extraordinario de capital a Televisión Nacional de Chile, por un monto total de **hasta dieciocho millones de dólares de los Estados Unidos de América (US\$18.000.000), o su equivalente en otras monedas extranjeras o en moneda nacional, en una o más transferencias**, que se financiarán con activos financieros disponibles en el Tesoro Público, para financiar su implementación y puesta en marcha. (Art. 5, Disposiciones Transitorias, Ley 21.085/2018)

Para Marcelo Díaz Díaz, exministro Secretario de Gobierno (2015-2016) “era evidente que la ley de capitalización no iba a resolver el problema; el ambiente no era el más apropiado y convertía al gobierno en solidario de la situación patrimonial de TVN cuando en realidad el problema de TVN es un problema de diseño, de redefinición de su rol y su misión en un contexto televisivo en crisis tanto nacional como global”. El proyecto de ley original era amplio en sus ambiciones y según afirma Díaz buscaba

⁶⁵ Refiere a la creación de una segunda señal operada por TVN, con perfil cultural e infantil

cambiar el modelo de un canal de TV pública a “una empresa multimedial”. La urgencia por hacerse de los fondos de la capitalización y la lógica de la negociación parlamentaria redujo las ambiciones originales y terminó por aprobarse un texto que resigna no sólo toda pretensión de rediseño, sino incluso acepta una considerable baja en el monto de la capitalización.

Sobre el segundo gobierno de Michelle Bachelet, afirma Elisabeth Gerber, exasesora parlamentaria y Presidenta de la Fundación Chile 21, no es sorprendente que “no se hayan promovido reformas estructurales, ni propuestas que avanzaran sobre los intereses de los grandes medios” (2017, s/p). Las ambiciones originales plasmadas en su Plan de Gobierno para el segundo mandato, que incluían entre otras cuestiones, la discusión de una reforma de la Constitución Política de Chile, colisionó con el desgaste veloz de un gobierno que al poco tiempo de haber asumido ya había perdido el manejo de la agenda pública (Gerber, 2017: 207, 208)

Finalmente, aunque se tiende a concentrar el debate sobre la TV Pública en TVN, existen otros proyectos que se inscriben en el ámbito público. Desde mediados de 2014 el Consorcio de Universidades Estatales anunció el lanzamiento de UES TV. Desde entonces la propuesta distribuye contenido informativo, cultural, académico y científico desde el sitio <https://www.uestv.cl/> y en canal 14.3 de la TDT para Santiago de Chile.

5.2 Principales políticas públicas sobre inclusión digital 2009-2019

En 2009 el candidato presidencial Sebastián Piñera había generado expectativas durante la campaña electoral prometiendo que Chile seguiría en la senda de la “revolución digital”, hacia la “sociedad del conocimiento” (Programa de Gobierno Sebastián Piñera 2010-2014). Para esto más tarde se planteó una Agenda Digital que se sumaba a las agendas digitales previas propuestas en los tres gobiernos previos de la Concertación.

En el Día Mundial de las Telecomunicaciones, Piñera anunció la Agenda Digital 2013-2020, que se concentraba en cinco ejes: desarrollar la conectividad e inclusión digital; educar y capacitar en materia digital; potenciar la innovación y el emprendimiento; crear servicios y aplicaciones; incentivar el desarrollo digital de las empresas y las personas. En términos generales las políticas de inclusión digital que componen la agenda se muestran segmentadas y parcializadas, y no tienen al acceso universal como principio ordenador. Las acciones se realizan y ejecutan en general a demanda de los

beneficiarios quienes a su vez deben cumplir requisitos para ser elegibles para el otorgamiento de distintos beneficios: conectividad, dispositivos o capacitación.

En materia de conectividad, la Agenda Digital incluye el plan Fibra Óptica Austral, un proyecto concursable subsidiado por el Fondo de Desarrollo de las Telecomunicaciones para el desarrollo de infraestructura física en zonas submarinas (2980 kilómetros de tendido) y terrestres (100 kilómetros de tendido), que beneficiaría a unas 10 regiones del sur del país. Los proyectos fueron adjudicados en octubre de 2017 y según informa SUBTEL en su sitio oficial, en 2018 iniciaron las obras de ingeniería que se encontrarían en torno al 30% de su ejecución al momento del cierre de esta tesis⁶⁶. En mayo de 2019 el presidente Sebastián Piñera anunció el plan Fibra Óptica Nacional (FON) proyecto para desplegar cerca de 10.000 kilómetros de fibra óptica en 13 regiones, incluyendo 202 nodos ubicados en 186 distritos.

En relación a la prestación de acceso a wifi público, la Agenda incluye la iniciativa Red Wifi ChileGob también a cargo de SUBTEL, para la instalación de infraestructura de conectividad en zonas públicas de cabeceras comunales en todas las regiones del país. “Las ubicaciones de las Zonas WiFi Chilegob están definidas en sectores de alta concurrencia de población o de significancia social y/o cultural”, señala el proyecto que a finales de 2018 se encontraba en un 95% de avance, según datos oficiales⁶⁷.

Una de las grandes áreas de la Agenda se vincula con las Competencias Digitales. Allí se incluyen las políticas orientadas a distribuir dispositivos, generar pisos tecnológicos en las escuelas y brindar capacitación a estudiantes y docentes. En relación a los dispositivos, se crea el Proyecto Tablet en Educación Inicial, cuyo “objetivo es promover y mejorar el desarrollo del aprendizaje de matemáticas, enfocado en estudiantes de NT1, NT2 y 1° básico⁶⁸ de establecimientos municipales, a través de la provisión de una estrategia metodológico-didáctica que utiliza tablets, recursos educativos digitales y concretos, y conocimientos prácticos entregados a través de capacitaciones y acompañamiento docente”. El Ministerio de Educación a cargo del programa, informa que entre 2014 y 2016 entregó tablets a 2133 establecimientos educativos y desde 2016 hasta 2019 realizó capacitaciones en igual número de escuelas.

⁶⁶ Datos de avance de la obra en el sitio web del proyecto Fibra Óptica Austral <https://foa.subtel.gob.cl/>

⁶⁷ Datos de avance del proyecto Wifi ChileGob en el sitio oficial <http://www.wifigob.cl/>

⁶⁸ Primer Nivel Transición (NT1): Niños y niñas de 4 a 5 años de edad. Segundo Nivel de Transición (NT2): Niños y niñas de 5 a 6 años de edad.

Por su parte el proyecto Me Conecto para Aprender busca “acortar la brecha de acceso y uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) y apoyar los procesos de aprendizaje, a través de la entrega de un computador portátil (que incluye Banda Ancha Móvil por un año) a cada estudiante que curse 7° año de enseñanza básica, de todos los establecimientos públicos del país”. Hasta 2018, período al que corresponden los últimos datos disponibles, el Ministerio de Educación había entregado 270.946 computadoras⁶⁹.

En la actualidad, a mediados de 2020, el Ministerio de Educación tiene vigente el proyecto Conectividad para la Educación 2030 que, según datos del Ministerio de Educación beneficiará a unos 7500 establecimientos educativos con una población aproximada de 2,9 millones de estudiantes y docentes. El objetivo es dotar de conexión a internet a escuelas, especialmente aquellas que no poseen acceso y se encuentran en zonas de bajo interés comercial, aisladas o rurales. A estos efectos SUBTEL identificó 70 zonas de conexión en todo el país y llamó a concurso público para que las prestadoras de servicios de conexión presenten sus propuestas: “Las empresas de telecomunicaciones deben presentar sus propuestas para cada Zona que sea de su interés, la que deberá considerar la provisión del Servicio de Conectividad en todos los establecimientos educacionales pertenecientes a dicha Zona” (Conectividad para la Educación 2030). Por otra parte SUBTEL fija un conjunto de “criterios de elegibilidad” y elabora un listado de establecimientos “invitados” a participar del programa que deben luego aceptar o no ser beneficiarios (Resolución 3107/2020 del Ministerio de Educación)⁷⁰.

Como se observa las políticas de inclusión digital en el período recortado se diseñan y ejecutan desde el Ministerio de Educación y SUBTEL, en la mayoría de los casos de forma coordinada. Se trata en general de políticas focalizadas que identifican zonas y poblaciones con carencias puntuales en esta materia, y activa allí mecanismos de demanda de los beneficios estatales disponibles, mediando el cumplimiento de requisitos para ser elegible.

⁶⁹ Los datos de avance de cada uno de los programas se encuentran disponibles en el sitio oficial de la Agenda Digital 2020 agendadigital.cl

⁷⁰ Resolución del Ministerio de Educación de Chile que establece los requisitos y procedimientos para el proyecto “Conectividad para la Educación 2030”
<https://drive.google.com/file/d/162tAtwVKQ3mSGfH4WDsRmr2vJ33qyujI/view>

5.3 Contexto televisivo y sistema de medios

5.3.1 *El sistema de televisión abierta “nacional”*

La industria de la televisión abierta en Chile exhibe entre sus particularidades un elevado número de actores en relación al tamaño del mercado, una larga historia de televisoras universitarias ahora finalmente extintas, entradas y salidas frecuentes de capitales extranjeros y la presencia de siete estaciones “nacionales” que compiten por la audiencia; cuatro de las cuales se turnan el primer lugar.

Chile sostuvo hasta hace pocos años un rasgo distintivo gracias a la existencia de televisoras abiertas y masivas en manos de universidades públicas y privadas. La actual Chilevisión (Canal 11), supo ser propiedad de la Universidad de Chile. En los últimos tiempos pasó por las manos de Venevisión; el Grupo Claxson, y finalmente el empresario local Sebastián Piñera, quien tras asumir como Presidente en 2010 lo vendió a Warner Media-Turner. Ese mismo año, Canal 13 de la Universidad Católica vendió el 67% al grupo chileno Luksic y conservó el 33% de las acciones, participación que acabó resignando en 2017. Finalmente, TV+ (ex UCV) perteneció a la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso hasta 2016 cuando lo vendió al Grupo GCO Entretención, holding que representa en otras áreas a Disney en Chile. Con estos pases se cerró la experiencia de televisión universitaria en el país, —que había comenzado con aquellos canales pioneros entre 1959-1960—, y el sistema adoptó definitivamente un perfil privado comercial con fuerte presencia de capital extranjero. Como sintetiza el exdirector ejecutivo de TVN entre 2010 y 2014, Mauro Valdés Raczynski “nuestro privatizado escenario audiovisual, del que han desaparecido los canales con misión⁷¹, sitúa a la televisión pública chilena como aquella que es capaz de hacer la diferencia” (Memoria Anual TVN, 2011). En este punto es preciso marcar que antes del desprendimiento formal de las emisoras por parte de las universidades, desde hace al menos 30 años ya operaban con lógica comercial y eran explotadas con participación de capitales privados.

A mediados de 2020 el sistema se compone de cuatro principales emisoras: las privadas Canal 13 (Grupo Luksic), Chilevisión (Warner Media-Turner) y Mega (Grupo Bethia y Discovery Communications), junto a la pública TVN (Estado Nacional). A estas se suman otras tres señales de menor alcance: La Red y Telecanal, ambas vinculadas a

⁷¹ En referencia a la pérdida de control accionario primero y retirada completa más tarde de las universidades en la propiedad de canales de televisión.

Albavisión, del empresario mexicano Ángel “el fantasma” González⁷², y TV+ (exUCV) del Grupo GCO Entretenimiento.

A excepción de Mega, líder de audiencia, todos los canales exhiben rojos financieros acumulados por encima de los 50 millones de dólares en los últimos cinco años (2015-2019), lo que ha generado cambios en la propiedad, ingreso de capitales extranjeros e inyecciones de capital desde el Estado en el caso del canal público (Julio et al., 2019). La crisis de la televisión abierta se explica en la combinación de altos costos, baja generalizada en el nivel de audiencia y principalmente de inversión publicitaria. Mientras en 2010 la televisión abierta concentraba el 48,2% de la inversión publicitaria en el país (US\$ 607 millones), en 2018 bajó a 40,6% (US\$ 493 millones); en los mismos años la publicidad en medios online pasó de 4,1% a 11,8%, según datos de la Asociación Chilena de Agencias de Publicidad (ACHAP). Por su parte la televisión de paga subió su participación de 3,9% a 6,3% (ACHAP, 2018⁷³).

Según un estudio sobre concentración en el mercado de medios, televisión paga y telecomunicaciones realizado por la CNTV, los cuatro principales grupos mediáticos del mercado chileno concentran el 91% de la audiencia y un 87% de la inversión publicitaria (CNTV, 2016). Como señala el mismo informe del ente oficial, aunque los niveles de concentración de la propiedad, la audiencia y los recursos publicitarios se han mantenido altos en los últimos 15 años, se trata de un mercado dinámico en términos de su atractivo para inversores extranjeros que, gracias a leyes que les son favorables, pueden reemplazar a capitales locales. Como concluyen Becerra y Mastrini (2017) en su estudio sobre concentración infocomunicacional en América Latina, “Chile es uno de los países con más altos niveles de concentración en la región. Ello se debe a que al tradicional duopolio en prensa, con dos grupos que dominan el sector desde la recuperación del régimen constitucional en 1989 (El Mercurio y Copesa) se añaden los altos niveles de concentración de la televisión abierta y de pago (2017: 155). Por su parte, Reporteros Sin Fronteras también advierte que la concentración de medios en Chile es uno de los principales escollos para la subsistencia

⁷² A finales de 2017 la CNTV inició cargos contra las empresas que estarían controladas por González González a través de testafieros violando los artículos 15 y 18 de la Ley N° 18.838 que prohíbe a un mismo grupo empresario contar con más de un canal en la misma localidad. https://www.cntv.cl/cntv/site/artic/20171005/asocfile/20171005154424/septiembre_26_2017_acta_aprobada2.pdf

⁷³ El último informe disponible de ACHAP corresponde a 2018. El informe 2019 debió ser publicado a mediados de 2020, pero al cierre de esta tesis no estaba disponible.

de medios comunitarios, el pluralismo y, más ampliamente, el debate democrático (Reporteros Sin Fronteras, 2019).

La Relatoría Especial de Libertad de Expresión (RELE) de la Comisión Interamericana de Derechos Humanos (CIDH) de la Organización de Estados Americanos (OEA) también se ocupa del tema en su “Informe Especial 2016 sobre la situación de libertad de expresión en Chile”. Luego de una visita al país en la que mantuvo reuniones con organizaciones de la sociedad civil a propósito de la alta concentración de la propiedad, la consolidación de la propiedad cruzada y el dominio del capital extranjero en radio, la Relatoría recomendó en su informe “aprobar normas complementarias a las que se tienen por objeto la defensa de la competencia, en especial, aquellas normas que establecen procedimientos claros y transparentes para la asignación y renovación equitativa de frecuencias para los medios públicos, comerciales y comunitarios; establecer límites razonables a la acaparación de medios audiovisuales que requieren licencia o asignación de espectro y una progresiva adecuación de aquellos que superen los límites que se establezcan; y reglas de transporte para asegurar la transmisión en la televisión para abonados de los medios públicos, comerciales y comunitarios” (RELE, 2017: 52)

Un estudio de la Universidad de Chile publicado a mediados de 2020 muestra las deficiencias en materia de pluralismo en informativos y programas periodísticos de la televisión abierta chilena. El estudio analiza el pluralismo interno y externo a partir de seis dimensiones: diversidad, editorialidad, concentración, propiedad, percepción y alcance, que fueron operacionalizadas en escalas a las que se asignaron puntajes entre 26 a 130 puntos.

De acuerdo con los resultados preliminares en el caso de los noticieros, Mega (54,36 puntos) presenta escaso pluralismo. En el otro extremo, el canal público (TVN) cuenta un alto grado de pluralismo (81 puntos). Por su parte, CHV (73) también obtuvo un alto grado de pluralismo y Canal 13 (69,01), un nivel de pluralismo medio.

En cuanto a los programas de opinión y debate político, el valor más bajo lo obtuvo La Red (58,6 puntos), bajo pluralismo; TVN (74) obtuvo pluralismo alto, y Canal 13 (68), pluralismo medio.

El informe sostiene que “si bien TVN destaca por sobre los demás canales en términos del puntaje final, no se diferencia demasiado del resto de los canales (comerciales) en los datos relacionados con el análisis de pantalla en los programas específicos analizados”. También agrega que “C13 y TVN tienden a tener una programación más

diversa que CHV. Pero en términos de los géneros analizados, la diversidad de temas y fuentes en noticieros como en programas de opinión y debate político es entre escasa y poca en todos los canales” (Sáez Baeza, 2020).

Muchas de las personas entrevistadas para esta investigación han coincidido en la necesidad de rescatar y sostener una televisión pública en Chile, en particular en el marco del sistema televisivo altamente concentrado en manos privadas que hemos descrito.

Para Francisco Vidal Salinas, ex Ministro Secretario General de Gobierno (2007-2019) y expresidente del Directorio de TVN (2006-2007) es fundamental la existencia del canal público en un mapa de medios concentrado como el chileno: “si desaparece TVN, la televisión abierta en Chile está en manos de grupos económicos, transnacional uno y dos nacionales, con todo lo que esto significa”. Esto arrastra el riesgo cierto de que se imponga de forma total la lógica de la rentabilidad como único motor para el funcionamiento de la televisión. Al respecto, recuerda el exministro que cuando el Grupo Media 23 SpA adquirió el canal de la Universidad de Valparaíso (TV+, ex UCV), inauguró su gestión eliminando el área de noticias de la emisora, a la que consideraba poco lucrativa.

En un sentido similar, Marcela Abusleme, Gerenta de Noticias de TVN (2019-) apunta que TVN “es un bastión muy importante. En Chile hoy los medios están todos en manos de privados (...) entonces creo que la posibilidad de mantener un canal que, insisto la independencia no es real, siempre hay presiones de todos lados, pero que al menos es diverso, es muy importante. Tú en este canal puedes encontrar todas las opciones: se discute la ley del aborto, tienes la pro, la contra, tienes todos los colores, yo no creo que eso lo tengas en Canal 13”.

Para Jaime De Aguirre Höffa, histórico ejecutivo de televisión de Chile que tuvo su último paso por TVN como Director Ejecutivo entre 2017 y 2018, “no sé qué sería de la televisión chilena, si no existiera TVN. Televisión Nacional en los últimos 25 años ha impuesto estándares periodísticos, estándares culturales, estándares de entretenimiento, en temas de diversidad; la apertura a nuevos temas. Eso no lo hacían ni lo hubieran hecho jamás los otros canales si no existe esta actitud de liderazgo que ha tenido TVN. TVN inventó el concepto de la cultura entretenida en la televisión chilena y hoy en día eso es un *commodity* en todos los canales”.

Enzo Yacometti, exgerente de Gestión del canal (1998-2015) destaca la vocación de “influencia y liderazgo” de TVN. “TVN se transforma de alguna manera en un referente y como era tan potente, los otros canales no podían soslayarlo”, por lo cual cumplía en algún sentido el rol de patrón de medida de todo el sistema, que elevaba el nivel y exigencia del resto de los actores para no quedar rezagados en relación a la oferta del canal público.

Para Matías Chaparro, sociólogo y exgerente de Estudios (2010-2015) “TVN era el canal referente, el canal que operaba como estándar para la evaluación del resto de los canales, es decir el canal que por lejos tenía el nivel de innovación más alto. Cuando había innovación significativa en un género, eso lo hacía TVN; programar series nacionales en la tarde se hizo primero en TVN; los programas más innovadores de la prensa, de concurso eran inventos de TVN, entonces TVN era visto como el referente, el punto de comparación para la evaluación de los demás canales y eso quiere decir que en general en cada uno de los atributos que uno evaluara TVN siempre *rankeaba* alto: era el más entretenido, el más familiar, el más cercano, cualquier adjetivo que uno quiera usar para poder evaluar un canal y capturar cuáles son las percepciones de la audiencia sobre un canal”.

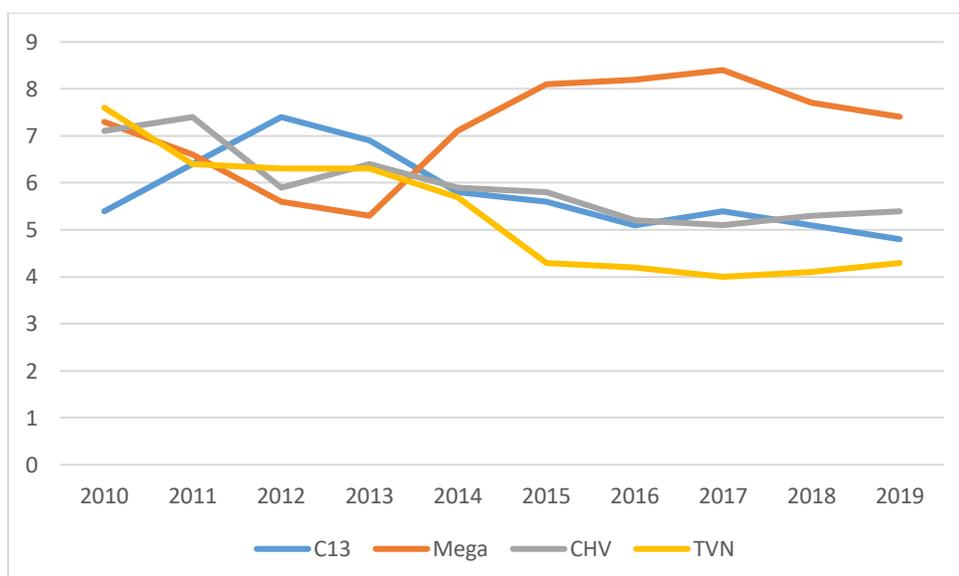
En la visión de Marcelo Bravo Canepa, Gerente de Programación entre 2011 y 2014, “TVN era un decano de avanzada. Capaz no ganaba tanto con la pantalla principal, pero sí con sus negocios derivados: tenía una página web; una OTT que la conectaba con el mundo; señal internacional que vendía a cableoperadores del mundo, todo antes de que lo hicieran los demás canales. Eso porque TVN tenía muy buena gente, que entendía mucho del negocio”. Además, los entrevistados coinciden en marcar el nivel de excelencia de la plana de directores ejecutivos a cargo de la gestión del canal, en contraposición a la conformación siempre irregular de los sucesivos directorios integrados habitualmente por políticos, con perfiles profesionales muy variados y escaso compromiso con la televisora.

Antonio Leal Labrín, integrante del Directorio del canal entre 2014 y 2018, añade la importancia de TVN a nivel regional ante la creciente concentración, en especial en el mundo de la prensa gráfica, y la pérdida de contenidos regionales: “El Mercurio compró toda una línea de diarios en todo Chile, y ese diario dejó de ser local, es un diario nacional con dos páginas locales”, en este punto cobran relevancia las filiales regionales

de TVN, el único canal nacional con sedes físicas en las regiones que produce noticias locales.

Según el estudio “Indicadores de transparencia y gobierno abierto: análisis de la información pública de las televisiones nacionales chilenas” (2019) TVN sobresale sobre sus competidores también en materia de transparencia. El estudio aplicó a las emisoras 64 indicadores sobre distintos aspectos referido al acceso a información de interés público en distintas áreas y concluyó que existe una “diferencia sustancial entre el operador público y los privados en todos los ámbitos analizados, promoviendo estos últimos datos insuficientes y deficitarios en la dimensión institucional y en la económica” (2019).

Gráfico 10: evolución rating de la TV abierta de Chile (4 canales)⁷⁴



Fuente: elaboración propia con datos de Ibope Chile

La TV abierta con base en Santiago de Chile perdió en su conjunto 7 puntos de rating los últimos 10 años, pasando de 30,8 a 23,8, entre los siete canales de aire. En el período apenas un canal, Mega, no perdió audiencia y logró incrementarla +1,3%, una cifra marginal teniendo en cuenta los altos costos que representó a la emisora posicionarse como líder del mercado. Por su parte los otros tres canales grandes

⁷⁴ Comprendemos en esta tesis las limitaciones que implica realizar análisis en base a las variaciones del rating, en vistas de las transformaciones profundas en el visionado asincrónico y multiplataforma que el indicador en cuestión no refleja. Sin embargo, continúa siendo el único indicador que permite realizar comparaciones entre canales de un mismo mercado y analizar la evolución de un mismo actor a través del tiempo. Es, por otra parte, un dato de referencia para la industria de publicidad que todavía destina cuotas superiores al 40% de la inversión total a la televisión abierta.

reportan pérdidas en relación al primer año de análisis: Canal 13 (-11%); Chilevisión (-23,9%) y TVN (-43,4%).

Como se observa la televisora pública es la que más audiencia perdió en la década, duplicando el promedio de caída que se ubica en -22%. Hasta 2010 la TVN mantuvo un histórico primer lugar en las preferencias de la audiencia, desde la recuperación de la Democracia, sostenido principalmente en una programación informativa con cierta legitimidad, y un área dramática robusta que le permitió poner en pantalla gran número de series y telenovelas de origen nacional que se posicionaban cada año entre las más vistas. A partir de 2011 la televisora estatal pierde el primer lugar a manos de los fortalecidos canales privados CHV y Mega, pero su informativo principal “24 horas” conservó, al menos ese año, el liderazgo en la sintonía como muestra de una de las fortalezas de la emisora, la relativa legitimidad de sus contenidos informativos.

El cómodo y amplio liderazgo histórico de TVN se acaba finalmente desde la segunda mitad de los 2000s cuando el canal comienza a sentir la presión competitiva de un mercado televisivo en mutación, y llega a 2010 superando apenas por 0,3 décimas a su competidor más cercano. Desde entonces todo es descenso para la emisora y se abre un período de alternancia en el liderazgo hasta que, a partir de 2014, Mega se consolida como claro líder del mercado.

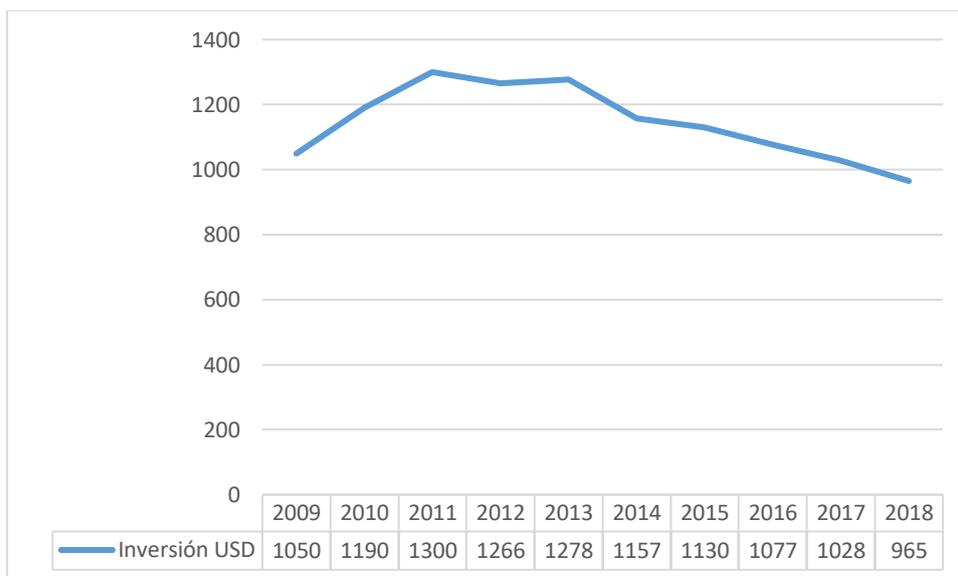
Canal 13, la emisora de Andrónico Luksic, empresario local con negocios dentro y fuera de los medios, que abarca la minería y el sector financiero, logra su pico en 2012 y 2013 luego que en 2011 contratara cerca de una docena de altos ejecutivos de TVN de todas las áreas que se llevaron con ellos su expertise de años y acceso a conocimiento privilegiado, al canal de la competencia. Este fue el inicio de un ciclo de conductas predatorias de los demás licenciatarios sobre el actor estatal. Volveremos sobre este punto más adelante.

Entre 2014 y 2015 se observa con claridad un cruce de liderazgos entre al ascenso de Mega y la caída de TVN que se había iniciado, aunque con menor intensidad, los años previos. En 2015 el canal de Bethia, empresa también con intereses dentro y fuera del negocio de los medios; dueña entre otros de la firma de retail Falabella, duplicaba al otrora líder TVN. En los últimos dos años que estudia esta tesis, Mega continúa al frente pero cada vez por menos diferencia frente a sus rivales y en un escenario en que casi todos los canales pierden audiencia año a año.

No considero a los fines de este análisis a los otros tres canales cuyos contenidos tienen por distintas vías alcance nacional, TV+ (ex UCV); La Red y Telecanal, por tratarse de

emisoras mucho más pequeñas que obtienen cifras de audiencia marginales entre 0,5 y 1 punto cada una para 2019. A diferencia de la tendencia que se observa en Argentina donde la suma de la audiencia de las señales de TV paga supera a la TV abierta, en Chile a 2019, los siete canales de aire mantienen el 63,1% del *share*, frente al lejano, aunque creciente 36,9% de la televisión por suscripción.

Gráfico 11: inversión publicitaria nominal en millones de USD



Fuente: elaboración propia con datos de la Asociación Chilena de Publicidad

Como se observa en el gráfico, la inversión total nominal medida en dólares estadounidenses sumando todos los rubros, muestra una tendencia hacia la baja desde el año 2013. La TV abierta captura la mayor parte de la inversión publicitaria en el país. Según datos de ACHAP, este medio concentraba el 35,4% de la inversión en 2018⁷⁵ contra 42% en 2010, una tendencia decreciente que se constata en cada uno de los informes anuales de la Asociación. Una caída más pronunciada se observa en el mercado de diarios y revistas mientras que la TV de pago y vía pública muestran cifras moderadas de crecimiento. Por su parte el segmento online es el de mayor incremento en toda la serie, pasando de 32 millones de pesos chilenos en 2009 a 242 millones en 2017.

⁷⁵ Como hemos dicho, ACHAP publica sus informes con hasta un año de demora por lo que al momento de escritura de esta tesis, mediados de 2020, los datos más actuales disponibles corresponden al año 2018.

5.3.2 Características de la oferta de contenidos

Tabla 8: promedio oferta de contenidos por macro-géneros por año en tres canales privados de aire (Mega, CHV y C13)

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Promedio
Ficción	17,0	22,6	24,6	20,2	21,0	32,8	31,8	31,2	25,2
Informativo/ Perid	24,4	28,1	26,5	25,9	25,9	24,4	26,8	27,4	26,2
Variedades/ Entr	50,8	44,7	45,1	48,7	47,7	38,8	37,4	36,7	43,7
Cultural/ Doc	1,0	0,9	0,9	0,7	0,8	4,0	4,0	4,7	2,1
Otros	6,7	3,8	3,0	4,5	4,5	0,0	0,0	0,0	2,8

Fuente: elaboración propia con datos de CNTV

Para elaborar esta tabla se tomaron los informes anuales de oferta y consumo de televisión que publica la CNTV. Al respecto deben marcarse dos limitaciones: la primera es la falta de continuidad y cambios en las denominaciones de los géneros televisivos entre informes por lo que se optó por agruparlos en cuatro macro-géneros y un rubro “otros”, y por otro la discontinuidad de las mediciones a partir del informe 2017, desde entonces más abocados a cuantificar la oferta por tipo de programa, lo que hizo imposible considerar los últimos tres años de la serie.

En materia de contenidos los pilares de la televisión abierta privada chilena son el entretenimiento, los ciclos periodísticos e informativos y la ficción, con aportes marginales en cultura y educación, y escaso margen para la experimentación en “otros” géneros y formatos. Aunque la tabla exhibe promedios anuales de los tres principales canales privados, la oferta leída en macro-géneros entre cada uno de ellos es homogénea, aunque Mega contribuye con la mayor cuota de producción de contenidos de ficción.

A propósito de Mega y los contenidos de la televisión privada comercial en el país, debe señalarse como un hecho relevante que la emisora fue la puerta de entrada a América Latina de las telenovelas de origen turco, que desde 2014 capturaron el mercado regional en general con buenos niveles de audiencia, siendo programadas en algunos casos en horarios prime en detrimento de las producciones locales (Obitel, 2015 a 2019)

5.4 Conectividad y acceso a servicios infocomunicacionales

La telefonía móvil era la forma más extendida de acceso a internet según datos de SUBTEL para marzo de 2020⁷⁶. Chile contaba con una penetración de 127,8% en telefonía móvil sobre el total de la población, con 25 millones de líneas activas incluyendo clientes corporativos y particulares. Hasta 2018 la cantidad de abonados con líneas prepagas superaba a quienes tenían abonos. En 2020 la tendencia se invierte: 11,6 millones de clientes acceden en modalidad prepago y 13,4 millones con contrato, una relación de 45% prepagos y 55% con contrato; en 2010 la relación era 30/70 en favor de las líneas prepagas. El mercado de la telefonía móvil operaba de forma oligopólica con tres actores, Claro, Entel y Movistar, que se repartían de forma más o menos equitativa casi el 80% de los abonados.

A marzo de 2020 había 3,5 millones de conexiones a banda ancha fija, lo que representa más del 60% de los hogares. Desde 2015 la adopción del servicio crece de forma lenta: ese año había 2,7 millones de conexiones. La fibra óptica representa el 30% de las conexiones, seguida del cablemódem con 52,3%. Se trata de un mercado altamente concentrado, con posición de dominio en manos de Movistar. El 43% de las conexiones se concentran en el rango de 100 Mbps a 1Gbps; 38,8% entre 10 y 100 Mbps y el 18,2% restante por debajo de los 10 Mbps.

Existían además 3,2 millones de conexiones a TV paga en modalidad por vínculo físico y satelital, -4,6% que en igual período del año anterior. Este es un mercado algo más competitivo donde cuatro oferentes se reparten el 86% de los suscriptores: VTR (34%); DirecTV (21,7%); Telefónica (18,9%) y Claro (11,5%).

Chile exhibe indicadores de adopción de tecnologías de la información que lo ubican por encima de la media de América Latina, a la par de Uruguay (CEPAL, 2017). No obstante, las cifras de penetración de servicios no necesariamente habla de inclusión digital ni uso significativo de esas tecnologías. Por otra parte, según la última Encuesta de Accesos y Usos de Internet de SUBTEL (2017), casi el 30% de los hogares que no tienen conexión a banda ancha fija indican que no acceden porque el costo del servicio de internet es muy elevado. Esta cifra sube al 44,3% entre los hogares que tienen hijos en edad escolar. Por su parte un 5,3% de los hogares que no tienen el servicio señalan como razón que no hay o desconoce si hay oferta de servicios de internet en la zona.

⁷⁶ Los datos de Chile son de las series estadísticas que publica SUBTEL y corresponden a marzo de 2020. Disponibles en <http://subtel.gob.cl/estudios-y-estadisticas>

5.5 Panorama de los servicios de televisión distribuida por internet

5.5.1 Aspectos regulatorios: el enfoque tributario

Al igual que otros países de la región, Argentina, Uruguay y Colombia entre ellos, Chile también alcanzó a los servicios digitales como las plataformas audiovisuales en internet, a través de la imposición de tributos generales. En el marco de la Ley de Modernización Tributaria que comenzó a tramitarse en agosto de 2018 y fue sancionada en 2020 quedan alcanzados con el 19% del IVA “servicios remunerados realizados por prestadores domiciliados o residentes en el extranjero”: servicios de intermediación; suministro o entrega de contenido de entretenimiento digital (video, música, juegos); puesta a disposición de software, almacenamiento, plataformas o infraestructura informática; y la publicidad (Ley 21.210/2020). El impuesto comenzó a regir a mediados de 2020 y para entonces las principales plataformas globales, Facebook, Netflix, Spotify, Amazon y Google, ya se habían registrado en el Servicio de Impuestos Internos (SII) para poder comenzar a tributar, según las indicaciones de la Ley (Observacom, 2020b).

La propuesta original del proyecto del Presidente Sebastián Piñera, incorporaba un impuesto especial del 10% para las plataformas digitales, pero este punto generó reparos desde la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) de la que el país es miembro desde 2009, que recomendó eliminar dicho impuesto y, en cambio, aplicar la tasa del IVA del 19%.

Por su parte, en su informe “Panorama Fiscal de América Latina y el Caribe 2019. Políticas tributarias para la movilización de recursos en el marco de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible”, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) señala que, ante la falta de consenso internacional sobre la implementación del impuesto a la renta a las plataformas digitales, sugiere que los países de América Latina adopten las recomendaciones de la OCDE y modifiquen sus legislaciones nacionales para que los proveedores de servicios digitales extranjeros paguen el IVA en cada país (CEPAL, 2019).

Al momento de la escritura de esta tesis a mitad de 2020, al igual que en el caso argentino, Chile limitaba su abordaje a la política tributaria, sin una agenda de temas más amplia que incluya una perspectiva de derechos de las audiencias; regulación de la publicidad; cuotas de contenido local; prominencia del contenido local en los catálogos,

entre otras disposiciones que fueron abordadas, por ejemplo, en la reforma a la Directiva Europea en la materia aprobada en 2018 (Baladron y Rivero, 2018).

5.5.2 Principales actores e indicadores del mercado de video a demanda

Tabla 9: principales plataformas VoD disponibles en Chile en 2019

	Plataformas	TOTAL
VoD vinculados a canales de televisión abierta	Canal 13	9
	- Loop13: VoD de programación histórica de Canal 13. http://www.13.cl/loop	
	- Señal en vivo y VoD de la programación actual de la señal abierta. http://www.13.cl/programas	
	- Canal 13i: producción propia en vivo y VoD de producción propia actual e histórica. Disponible solo fuera de Chile.	
	- Canales de YouTube general y de programación del recuerdo (REC TV).	
	CHV	
	- Señal en vivo y VoD de programación actual. http://www.chilevision.cl/	
	- VoD de programación actual. https://www.youtube.com/user/chvtevedeverdad/	
	Mega	
	- Señal en vivo y programación actual. http://www.mega.cl/home/	
	- Programación actual desde fuera de Chile. https://www.youtube.com/user/programasmega	
	TVN	
	- TVN Play: dos señales en vivo y programación histórica de TVN. Disponible solo fuera de Chile. https://www.tvnplay.com/	
- Señal en vivo y VoD de la programación actual de la señal abierta. https://www.tvn.cl		
- Canales en YouTube segmentados por Telenovelas y series, noticias, general y música.		
VoD vinculados a señales de TV paga	HBO Go, Fox Play	2
VoD vinculados a empresas de telecomunicaciones y TV Paga	Claro Video, VTR Play, Movistar Play, DirecTV Go	4
VoD "nativos" sin vínculos con canales de televisión	Netflix, Amazon Prime Video, Apple TV, YouTube Originals. Plataforma audiovisual del Consejo Nacional de Televisión: contenidos desarrollados con el apoyo del CNTV. https://www.cntv.cl/videoteca/	5

TOTAL GENERAL		20
--------------------------	--	-----------

Fuente: Obitel Chile 2019

Según datos de la IX Encuesta Nacional de Televisión (última publicada al cierre de esta tesis) un 61% de las personas siguen viendo TV en familia, especialmente quienes tienen televisión por cable e hijos menores de 13 años (CNTV, 2017: 23). La preferencia de contenidos para ver en familia era por aquellos canales de televisión abierta nacionales (70%) y en menor medida los canales de TV paga (52%). No obstante, la misma encuesta señala que el 42,9% de la población del estrato socioeconómico más alto (ABC1) estaba suscripta a algún servicio de televisión por internet, mientras que la cifra caía a 8,5% y 2,7% en los estratos más bajos, los grupos D y E, respectivamente. Con todo CNTV estimaba que para 2017 el 13,9% de los hogares tenían acceso a algún servicio de suscripción de video a demanda, aunque como muestran los números anteriores hay una profunda desigualdad en el acceso según el nivel socioeconómico.

Según datos de la consulta OVUM para noviembre de 2019, había en Chile 1.878.878 suscriptores a servicios de video a demanda, un negocio que generaba ganancias por USD 117 millones, una cifra creciente pero aún lejos de los USD 1.185 millones que generaba el negocio de la televisión por suscripción en el país⁷⁷. Los cuatro canales grandes de televisión abierta distribuyen sus contenidos a través de internet. En todos los casos buscan colocar en el centro a sus propios sitios web institucionales desde donde es posible acceder a la señal en vivo y algunos contenidos recientes y de archivo, en modalidad a demanda. Canal 13, TVN y Mega han desarrollado además espacios para distribuir contenidos fuera del país mediante el pago de una suscripción. En el caso de Mega, lo hace a través de YouTube Membership un servicio del agregador de videos para clientes corporativos que le permite a la emisora ofrecer series y telenovelas al público chileno en el exterior.

La demanda online, no obstante, de momento pareciera concentrarse en contenidos producidos en los Estados Unidos: según datos de Parrot Analytics, los contenidos originales bajo demanda más solicitados por los chilenos en septiembre de 2020 fueron Grey's Anatomy con 1,5 millones de "expresiones de demanda" seguido por The Boys (1,4M), The Mandalorian (1,4M) y The Walking Dead (1,2M), sin contenidos nacionales entre los más solicitados.

⁷⁷ Son datos de la consultora OVUM (2019) Chile: Mobile, Broadband, TV, and OTT Video Report

El mercado chileno de televisión ostenta la particularidad de ser pionero en la región en su intento de crear una plataforma en internet conjunta para distribuir contenidos de todos los canales. A finales de 2013, Mega, Canal 13, Chilevisión y la pública TVN iniciaron conversaciones en este sentido, pero la Fiscalía Nacional Económica de ese país decidió iniciar una investigación y hacia 2014 presentó ante el Tribunal de Defensa de la Competencia un pedido de pronunciamiento acerca de la conformidad con la libre competencia del proyecto de creación de esta plataforma. Finalmente el proyecto no se concretó, pero según las fuentes consultadas para esta tesis los canales desistieron de la iniciativa sin dar mayor pelea ya que las objeciones de la Fiscalía habrían sido fácilmente rebatibles. Según distintos entrevistados los ejecutivos de entonces tenían otras prioridades y no querían embarcarse en un proyecto que desde su origen pudiera generar fricción con las autoridades.

Para Matías Chaparro “en general los canales de televisión chilenos se resistieron a liberar sus contenidos en YouTube, y la historia mostró que estaban equivocados en disponibilizar sus contenidos a través de sus propias páginas web esperando que la gente llegara ahí a verlos. No montaron sistemas tipo Hulu de agregación de contenido bajo formato OTT de varios canales”. En relación al proyecto conjunto que efectivamente existió, Chaparro entiende que, aunque hubo algunos reparos por parte de la Fiscalía no es correcto pensar que el proyecto fue frenado porque estaba reñido con la libre competencia. Los canales tenían otras prioridades y “tiraron la toalla muy rápido”. En la misma línea opina Constanza Junge Storaker, Gerenta Digital de Mega, otro de los canales involucrados en aquél proyecto al estilo Hulu, aparentemente frenado por la Fiscalía.

En los últimos años Mega ha convocado nuevamente a los demás canales grandes público y privados para avanzar con el proyecto de plataforma conjunta, pero según relata Junge Storaker esta vez la crisis en la que se encuentra cada uno de ellos les impide incorporarse a proyectos expansivos de este tipo. Para la ejecutiva la creación de una plataforma conjunta entre todos los canales donde cada uno pueda monetizar en función de las reproducciones que obtienen sus contenidos, es la forma de funcionamiento natural en internet. “Es ilógico que no lo hagamos, es como si en la época de la televisión tradicional las personas hubieran tenido que comprar un televisor distinto para ver cada canal, lo lógico es que estemos todos juntos allí en la misma plataforma y que cada uno se lleve lo que le toca”, afirma.

Las estrategias de integración y formación de alianzas entre diferentes actores ya tenían antecedentes y continuaron ocurriendo en los últimos años como vías para ganar visibilidad (y competitividad) en un mercado digital concentrado. Algunas cadenas europeas públicas y privadas han unido fuerzas para crear plataformas para distribuir contenidos en internet de forma conjunta en los últimos años. En Francia, las tres cadenas más populares —France TV, M6 y TFI— han creado Salto, un servicio de streaming que combina programas de las tres emisoras. En Alemania, ProSiebenSat.1 creó Maxdome como su plataforma de VoD y ha invitado a otras cadenas públicas y privadas a sumarse al servicio. En Reino Unido las tres cadenas líderes —BBC, ITV y Channel 4— firmaron un acuerdo de cinco años para invertir 150 millones de dólares en Freeview, para proveer televisión en vivo y a demanda.

Tal como ocurrió en Chile, hasta hace algunos años los acuerdos de este estilo eran prohibidos por la ley u objetados por las autoridades de defensa de la competencia. En la actualidad el claro dominio de empresas extranjeras como Netflix y Amazon evidencia la fragilidad de cualquier estrategia que plantee una disputa en solitario, y permite ver con más claridad la necesidad de acuerdos entre los actores locales de los sistemas mediáticos, para fortalecer su posición.

En cuanto a las grandes plataformas globales que en los últimos años han producido contenido original en los principales mercados de América Latina, a mediados de 2020 todavía no exhibían series originales chilenas. Netflix adquirió a la productora de los hermanos Larraín su película *Nadie sabe que estoy aquí*, que se estrenó como una *Netflix original* ante la imposibilidad de hacerlo en cines en el marco de la pandemia del Covid-19, mientras que Amazon Prime distribuye *El Presidente*, una coproducción entre Chile y Argentina exclusiva para esa plataforma. Desde el sector público se destacan la videoteca de CNTV que sirve como ventana de exhibición en internet para las series, telefilms y documentales que financia la Comisión, y Onda Media, una plataforma de video a demanda del Ministerio de Cultura que exhibe gratis series y películas nacionales dentro del territorio chileno, por el momento sin opción de acceso desde el exterior.

5.6 Aspectos Internos

5.6.1 Breve reseña histórica de TVN

Es importante reconocer, para establecer una diferencia con el caso argentino, que la televisión abierta chilena fue desarrollada por universidades más que por emprendedores privados o el propio Estado. Catalán explica este hecho en referencia a factores políticos:

El crecimiento de los enfrentamientos políticos entre diferentes partidos por el control del gobierno había hecho que el estado apareciera como menos neutral y eliminó la alternativa de la propiedad estatal. De todas las instituciones de la sociedad chilena, las universidades eran consideradas libres de manipulación política y explotación comercial. De esta manera, por exclusión en lugar de por una política específica, la televisión fue asignada a las universidades (Catalán, 1988: 47).

Otro factor de tipo económico era que algunas industrias e instituciones estaban autorizadas a importar bienes a bajos impuestos. Las Universidades se encontraban entre ellas, y pudieron enfrentar la importación de equipamiento tecnológico necesario para experimentar en televisión y entrenar a las personas capaces de conducir sus futuras estaciones de televisión (Hurtado, 1989; Portales, 1987:83)

La relación entre gobierno y televisión inició su vínculo hacia fines de la década de 1960, sobre el final del gobierno de Eduardo Frei (1964-1970). Hacia 1965 el Consejo de Rectores de las universidades chilenas hicieron una presentación al gobierno acerca de la necesidad de introducir un estatuto regulatorio para la televisión. En respuesta a la solicitud, Frei conformó una comisión especial para estudiar en la materia que además años más tarde sentaría las bases para la fundación de una nueva estación, la estatal Televisión Nacional de Chile, creada en 1969.

Atento a las posibilidades sociales y políticas de la televisión, el gobierno de Frei comenzó tempranamente a pensar en la posibilidad de establecer su propia estación. Rápidamente, esto condujo a cierta hostilidad del gobierno con los canales universitarios a los que prohibió extender su área de cobertura más allá de Santiago.

En línea con su interés de desarrollar una red nacional, el gobierno inauguró la Empresa Nacional de Telecomunicaciones (ENTEL) a cargo de instalar la infraestructura necesaria para una red de telecomunicaciones de alcance nacional (Paredes, 1998). La red sería además capaz de transportar señales de televisión. En enero de 1969, cuando la red estuvo lista para operar, el gobierno fundó Televisión Nacional de Chile Ltda. (TVN Ltda.). En septiembre de ese año TVN comenzó a emitir su señal en las regiones

centrales del país y hacia agosto de 1970, un mes antes de las elecciones presidenciales, la señal alcanzaba las principales ciudades de todo el país. La empresa nace y comienza a operar en un vacío legal, ya que el Decreto 7.039 que por entonces regulaba al sector preveía la creación de estaciones comerciales y educativas, pero no estatales, y menos emisoras estatales encuadradas como “sociedad comercial de responsabilidad limitada”, tal la denominación de origen de TVN. En cualquier caso la empresa existía de facto y funcionaba con la estructura de una sociedad comercial, aun cuando no existía un marco regulatorio que la hubiera creado.

El contexto político provee algunas pistas para entender la necesidad del gobierno de contar con un emisor propio de alcance nacional. La competitiva situación política de 1970 y la posibilidad cierta de que el partido Demócrata Cristiano que había llevado a Frei al poder perdiera las elecciones, precipitó la creación de TVN. Los resultados adversos al oficialismo en las urnas influenciaron la forma en que la primera Ley de Televisión 17.377 fue discutida y aprobada en 1970, pocos días antes de que Salvador Allende asumiera la presidencia en octubre de ese año.

El trámite legislativo iniciado antes de las elecciones y concluido una vez electo Allende alteró al balance de poder en la designación de directores de CNTV, originalmente favorable al presidente en favor del Congreso, donde el partido Demócrata Cristiano aún tenía mayoría. La ley finalmente reconoció a los canales de las universidades de Chile y Católica con licencias nacionales y la Universidad de Valparaíso que conservó su licencia para esa ciudad. TVN formalizó su situación con una licencia nacional, y la posibilidad de permitir el ingreso de licenciarios privados no fue contemplado en la norma legal.

El triunfo de Allende también fue un parteaguas en la forma de designación de los directores de TVN. Si en el proyecto original se otorgaba mayores potestades al Presidente de la Nación para definir a los directores de la emisora, en la versión sancionada el Poder Ejecutivo Nacional podía designar apenas un director, distribuyendo el resto entre el Congreso y CNTV, que a su vez se encontraba bajo fuerte influencia del Congreso.

El gobierno de Allende ejerció una fuerte injerencia sobre TVN, especialmente en los informativos. El Presidente del Directorio apuntado por el mandatario, Augusto Olivares, era uno de sus más cercanos colaboradores, se encontraba con él en La Moneda el día del Golpe Militar y se suicidó un par de horas antes que su jefe político,

un hecho trágico que, entre otras cuestiones, habla de la proximidad entre la estación y el poder político desde su origen (Davis, 1985; Orellana, 1998). La influencia del gobierno sobre el canal fue fuerte pero no absoluta, no solo por las previsiones de la Ley 17.377 que favorecía al Congreso en el gobierno interno del canal, sino también porque casi la totalidad de los empleados habían sido contratados por el gobierno anterior (Hurtado, 1989: 318, 380).

Durante el gobierno socialista el canal de la Universidad Católica canalizó la voz de la oposición siendo favorecido por la publicidad privada y altos niveles de audiencia en sus franjas informativas. TVN y el canal de la Universidad de Chile, alineados con el Gobierno eran pantalla de pauta estatal y quedaban relegados en la audiencia en los segmentos noticiosos (Navasal, 1973; Fuenzalida, 1983)

Tras el Golpe que derrocó a Allende el control del Gobierno sobre TVN fue directo. El Decreto-ley 113 de la Dictadura introdujo modificaciones a la Ley 17.377 e institucionalizó el control sobre el canal, sobre la CNTV y también sobre las emisoras universitarias a través de la figura de “rectores delegados”, que actuaban como interventores. El Directorio del canal fue disuelto, al igual que el de CNTV, y todo el poder se concentró en manos del Director General designado por el gobierno. La Junta Militar emitió otro Decreto-ley 386, mediante el cual la relación entre el poder central y el canal se realizaría a través del Ministerio Secretaría General de Gobierno (órgano vocero del Presidente de la Nación), situación que persiste hasta la actualidad, en reemplazo del Ministerio de Educación como establecía la modificada Ley 17.377.

En 1975 el Decreto-ley 1.086 estableció el Fondo de la Televisión Chilena a cargo de CNTV y atribuyó un 35% de forma directa a TVN y el restante 65% a financiar programas de “interés nacional” a propuesta de los canales. La legislación era discriminatoria en favor de TVN que estaba bajo absoluto control militar, y desfinanció a los canales universitarios que por primera vez debieron competir por fondos estatales para financiar sus programas.

Sobre el final de la Dictadura Militar se sancionó una nueva ley de televisión, la Ley 18.838 que, entre otras disposiciones, abrió la puerta a los licenciatarios privados por primera vez y no preveía ningún tipo de financiamiento público para los canales, aunque mantenía un fondo para apoyar programas de “interés cultural y nacional” a cargo de CNTV. Ciertas complejidades referidas a la conversión de TVN en una Compañía

Pública Limitada persuadieron a la Junta de excluir a TVN de la nueva ley, por lo que esta estación no se vio afectada por la reforma.

Sancionada la nueva ley la apertura al sector privado comenzó velozmente. Por entonces TVN poseía tres licencias, de las cuales utilizaba una para Santiago y el resto del país. Tan pronto la nueva ley permitió el ingreso de privados TVN vendió sus frecuencias remanentes a empresarios cercanos al gobierno militar saliente: la frecuencia 9 (de alcance nacional) quedó en manos de Ricardo Claro, asesor de asuntos externos de la Dictadura, que creó a partir de la frecuencia el actual canal líder, Mega. La otra frecuencia 4, de alcance en la región Metropolitana de Santiago, fue vendida a un empresario local que creó el actual canal La Red (El Mercurio, 1989). La venta de las frecuencias concretadas en apenas semanas justo antes de las elecciones presidenciales y parlamentarias de diciembre de 1989, remite a la ansiedad del gobierno por realizar cambios estructurales en el sistema de medios momentos antes de dejar el poder, tal como ocurrió con la creación de TVN Ltda. en 1969 (Sierra, 2011: 148)

Las plataformas de los dos candidatos que disputaban la presidencia en las elecciones de 1989 contenían definiciones sobre TVN. En el caso de Patricio Aylwin, electo presidente ese año, afirmaba en su Plataforma de Gobierno: “proponemos mantener TVN y los canales universitarios. Crearemos los mecanismos legales para convertir a TVN en un ente autónomo del Gobierno, transformándola en una red nacional que pueda servir a los intereses de los chilenos” (Programa de la Concentración, 1989: 10)

El gobierno de Aylwin recibió un canal en una profunda crisis de legitimidad luego de años de uso propagandístico durante la Dictadura, pero también en una situación financiera insostenible: la estación tenía deudas por USD 25,5 millones. El saneamiento y la inyección de dinero público requería el apoyo de la oposición de derecha, con la que se acordó que el Tesoro transfiriera a TVN USD 8,2 millones (Ley 19.033). El Acuerdo entre gobierno y oposición para rescatar a TVN incluyó condiciones referidas a cualquier reforma legal futura sobre el canal, entre ellas el no control directo del gobierno y la conformación de un Directorio plural que no sea controlado por ninguna facción política.

En agosto de 1990 Aylwin envía al Congreso un proyecto de ley que dos años más tarde se convertiría en la Ley 19.132 de Creación de Televisión Nacional de Chile, vigente, con modificaciones, hasta el momento en que se escribe esta tesis a mediados de 2020. Para Gumucio la normativa es producto de negociaciones previas que se producen en un

período excepcional, con senadores designados y la estación pública al borde de la quiebra. Como resultado de ese contexto emerge luego un texto legal que no expresa ni orienta respecto de las funciones de servicio público, es decir: “el canal donde se puede encontrar la programación que el sistema comercial no suele ofertar y donde se expresan los sectores silenciados por los canales comerciales” (2011: 79).

Según la normativa el canal es una empresa autónoma a la que no son aplicables las reglas que son válidas para otras empresas del Estado, por lo que se rige por las mismas normas financieras y tributarias que rigen para las sociedades anónimas abiertas. Sus empleados no son afectados por las normas aplicables a los trabajadores del Estado y se consideran como trabajadores del sector privado. La emisora debe financiarse en el mercado publicitario no pudiendo realizar ningún trato preferencial al Estado, al que deberá vender espacios publicitarios a precios de mercado.

Desde mediados de la década de 1990 TVN se impuso como uno de los canales más vistos de Chile junto al de la Universidad Católica, con cuotas de share de audiencia por encima del 28%. La competencia por una única forma de financiamiento en el mercado publicitario condujo a comportamientos que tendieron a la homogeneización de la oferta (McQuail, 1992) programática del canal en relación a sus competidores. Volveremos sobre este punto en el apartado sobre el origen de los contenidos de TVN, donde marcamos algunos aportes diferenciales de la emisora al sistema televisivo, al menos en el recorte temporal que estudia esta tesis.

El apogeo del canal desde mitad de los noventa, saneado en lo económico, exitoso en su adopción por parte de las audiencias, instaló una cierta retórica sobre “el modelo chileno” de televisión pública. El modelo se caracterizaba por dos aspectos centrales: la forma en que se designaban los directores de la empresa y la forma en que la empresa obtenía su financiamiento. La forma de designación de los directores sería garantía de un Directorio “plural, representativo y estable” (Navarrete y Portales, 1994: 63, 66). La historia reciente del canal muestra sin embargo que ambos pilares del “modelo” sucumbieron a las inconductas de distintos funcionarios y los cambios en la industria audiovisual. Volveremos sobre este punto más adelante.

Los límites de “el modelo” pudieron verse rápidamente. En marzo de 1993 el programa de investigación Informe Especial (aún al aire en 2020) consiguió una entrevista con un exmiembro de un grupo de tareas vinculado al asesinato de un integrante del gabinete de Allende frente a la embajada de Chile en Washington. La emisión de la entrevista

podía comprometer a Pinochet, por entonces Comandante en Jefe de la Armada. En este contexto el Director Ejecutivo del Canal invitó a funcionarios del Ministerio de Defensa a una exhibición privada del informe para discutir posibles consecuencias de su emisión. Fue el propio Presidente Patricio Aylwin quien decidió posponer la emisión, lo que generó reacciones de los propios trabajadores del canal y repercusiones en la prensa. Situaciones de tensión entre la conducción del canal y el poder político se sucedieron esporádicamente durante al menos la primera mitad de la década de 1990 generando episodios de tensión entre el gobierno interno de TVN y el gobierno central (Sierra, 2001). Gumucio señala que, aunque la emisora tuvo un desarrollo bastante pluralista en términos informativos, luego de recuperada la Democracia tardó 30 años en exhibir material documental sobre el Golpe de Estado de 1973. Esto lleva a la autora a pensar que canal “obedecía a reglas de un pluralismo vigilado” (2011: 77).

En 1997 el Directorio del canal aprueba las Orientaciones Programáticas, una serie de indicaciones éticas orientadas a mejorar la comprensión de la política editorial del canal y evitar o mitigar los recurrentes conflictos. Según reconstruye Sierra a partir de una serie de entrevistas con funcionarios del canal en ese entonces, las orientaciones programáticas tuvieron una recepción mixta porque si bien servía al propósito de orientar la tarea y reducir potenciales conflictos, la vaguedad de su redacción y amplio margen de interpretación condujo a episodios de censura previa por parte de productores y comentaristas para evitar problemas con el Directorio (Sierra, 2001: 217).

Sobre fines de la década de 1990 y a instancias de decisiones del entonces Director Ejecutivo René Cortázar las tensiones entre TVN y el sistema político entraron en un período de tregua. El mecanismo utilizado por Cortázar fue otorgar una distribución del tiempo de pantalla exactamente equitativo para representantes de los principales partidos políticos, sin importar la relevancia de los personajes, el interés o aporte de sus ideas, otros criterios de noticiabilidad, ni mucho menos la introducción de voces por fuera del entonces vital sistema bipartidista. El loteo de los minutos de aire en mitades iguales apaciguó los ánimos entre parlamentarios y funcionarios del gobierno central, pero también fue motivo no solo de un gran cantidad de exclusiones en la agenda del canal, sino también otra razón para la censura previa y el formateo de programas conforme a la consigna de no irritar a los partidos políticos. En cierta forma el canal adoptó la filosofía aun presente en el discurso de los funcionarios a los que entrevisté, de que esa equidad imperfecta es mejor que la discriminación arbitraria en el acceso,

pero como contrapartida el canal retrata una versión empobrecida de la diversidad y los cambios en la sociedad chilena. Esta limitación sería un aspecto crítico en los años venideros, en particular el período que abarca esta tesis, donde la crisis del “modelo” se hace evidente.

La primera década de los 2000 transcurrió sin sobresaltos para TVN. A nivel artístico puso al aire algunas de las ficciones más exitosas de la historia televisiva de Chile; en 2009 creó el canal de noticias para la televisión de pago 24Horas, una marca que continúa siendo líder y relevante entre las audiencias hasta el momento en que se escribe esta tesis.

El 6 de noviembre de 2008, la presidenta Michelle Bachelet envió al parlamento un proyecto para fortalecer el rol de TVN como televisión pública en Chile y permitir una modernización. El proyecto conocido como “ley larga” de TVN jamás fue tratado, y en su lugar recién en 2013 se aprobó la Ley 20.694 que amplió los alcances del negocio de la empresa al rubro de las telecomunicaciones y la radio. Hacia 2018 se sanciona la Ley 21.085 que modifica la Ley 19.132 de creación de TVN introduciendo obligaciones de misión pública ausentes en el texto original de la ley de 1992, y capitalizando al canal para que pueda enfrentar los desafíos de la migración digital, conforme lo establecido en la ley de Televisión Digital Terrestre, sancionada en 2014.

Figura 3: logos de Televisión Nacional de Chile desde su creación



Fuente: https://logos.fandom.com/es/wiki/Televisión_Nacional_de_Chile

Si resulta indicador de algo en los últimos 17 años el canal ha mantenido prácticamente inalterada su identidad visual, pese a las turbulencias internas de la última década. Esto resulta relevante a los fines de la consolidación de una imagen de marca reconocible por las audiencias y vinculada a ciertos atributos positivos, aspecto crítico en la expansión de los servicios de radiodifusión al mucho más vasto ecosistema digital, donde ya no

compiten únicamente con otras televisoras sino con una cantidad y variedad de oferentes que aportan mayor complejidad para un posicionamiento significativo de los canales tradicionales.

En la actualidad TVN es una red de televisión que tiene, aparte de su señal principal de aire, una señal de noticias a la que se accede en plataformas de TV paga (24horas), 9 centros regionales, una señal internacional (TV Chile), dos plataformas de internet tvn.cl y 24horas.cl y una plataforma de video a demanda accesible por suscripción fuera de Chile, (TVNPlay) Llega a más del 95% del país con su señal de aire a través de 238 antenas terrestres en todo el territorio.

5.6.2 Diseño organizativo actual (2019)

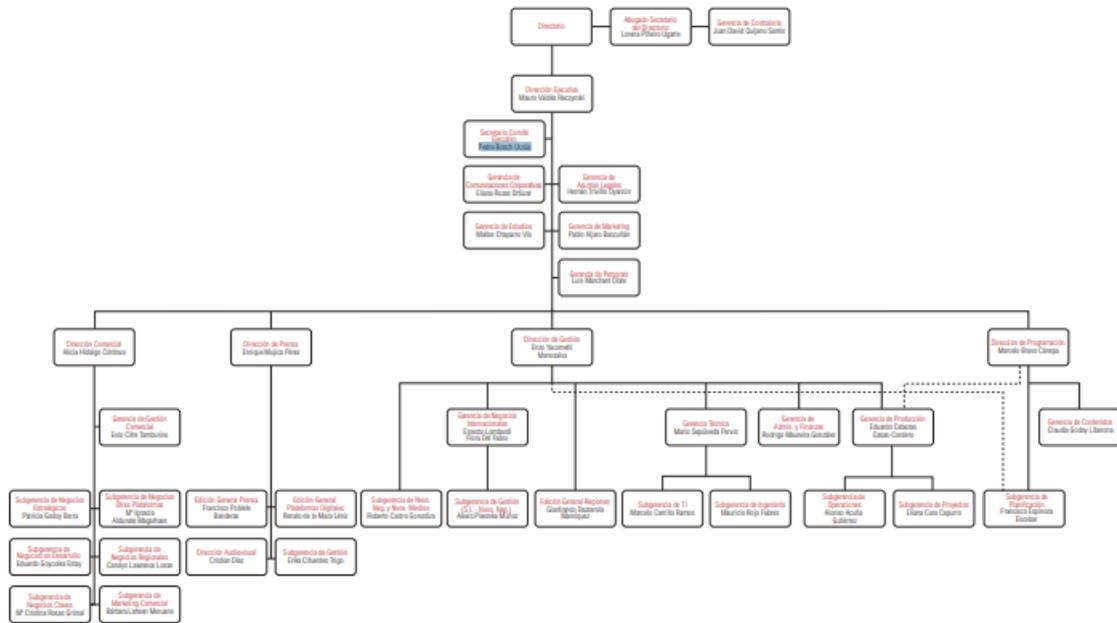
A diciembre de 2010 la emisora tenía 33 posiciones ejecutivas con una planta de 1400 trabajadores, mientras que a finales de 2019 había 23 posiciones ejecutivas para una planta de 806 empleados. Es decir, las posiciones jerárquicas se redujeron de forma proporcional a la reducción general de la planta de trabajadores: en ambos extremos de la serie hay 0,02 ejecutivos por cada trabajador.

En los últimos 10 años la planta de trabajadores se redujo más del 42%, se eliminaron áreas completas, otras se fusionaron y el canal concentró sus recursos en la Gerencia de Prensa, adoptando un perfil informativo. Desde el año 2019, TVN, que supo ser el mayor productor de contenidos de ficción de Chile, ya no cuenta con un área específica para la producción de este tipo de contenidos que, cuando se producen, se tercerizan en productoras independientes.

Figura 4: organigrama de TVN en agosto de 2013

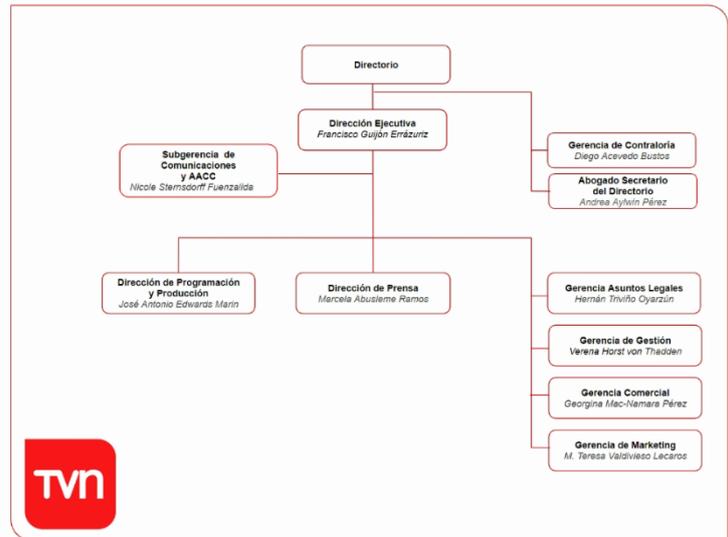


ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



Fuente: web.archive.org
http://web.archive.org/web/20130903164332if_/http://www.tvn.cl/corporativo/documentos/Organigrama_14082013.pdf

Figura 5: organigrama de TVN en agosto de 2020



Fuente: <https://www.tvn.cl/corporativo/leydetransparencia>

Los organigramas formales que se exponen en las figuras anteriores muestran con claridad la adecuación de la estructura del canal a partir de la crisis que comienza a vivir

desde 2014. En los siete años que separan una estructura organizativa de la otra la planta de trabajadores se redujo un 42%, se eliminaron 10 posiciones ejecutivas, se discontinuó la producción de contenidos de ficción con recursos internos y se incrementaron las co-producciones con productoras independientes. La sede del canal de 60 mil metros cuadrados y 10 estudios de televisión, se concentra hoy en producir y distribuir contenidos informativos, área a la que destina la mayor parte de sus recursos. Volveremos sobre este punto más adelante.

5.6.3 Financiamiento y estados contables

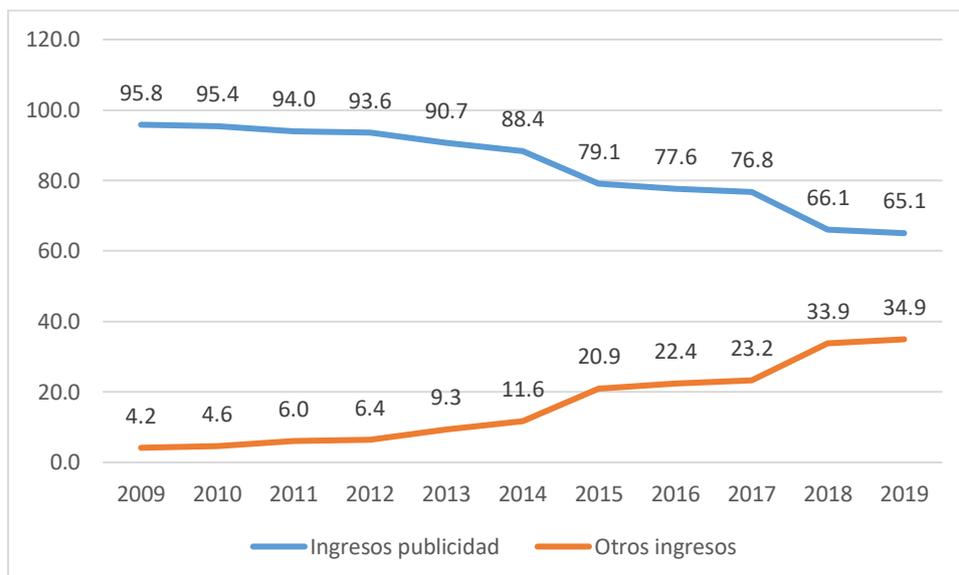
Según la definición de la Ley 19.132 de creación de TVN, la estación “en sus actividades financieras estará sujeta a las mismas normas financieras y tributarias que rigen para las sociedades anónimas abiertas (...) No se aplicarán a la Corporación las normas de régimen y administración económica que rigen para las empresas del Estado” (art. 24) salvo en lo referido a su relación con el Ministerio de Hacienda que tiene potestad, entre otras, para traspasar en todo o en parte las utilidades del canal a rentas generales de la Nación.

“Este es un canal público de mentira. Es público en su misión, pero en su ejercicio es un canal comercial más, porque si no es comercial, quiebra”, sintetiza Francisco Vidal Salinas, exministro Secretario General de Gobierno (2006-2007) y expresidente del Directorio (2007-2009). Su forma de financiamiento marca una tensión difícil de resolver con la demanda de misión pública introducida en la ley de reforma de TVN 21.085/2018, en cuya tramitación, se valoraba como un atributo positivo que aseguraba su independencia, en contraste con otros canales estatales de la región. Al respecto, Elisabeth Gerber entiende que “si muchos medios estatales de la región funcionan como órganos de publicidad de los gobiernos de turno, TVN es un órgano más de expresión del mercado que lo financia”.

Para María Elena Wood Montt, empleada del canal desde 1983 y Directora de Programación entre 2009 y 2011, “hay una trampa en el modelo de financiamiento del canal. Yo defendía mucho ese modelo porque vi que funcionaba, pero funciona en la medida que tú tienes un liderazgo que te permite tener la billetera llena. Pero en la actual composición de la industria, habiendo perdido las universidades los canales y teniendo estos competidores privados que pueden perder 300 o 400 millones de dólares y no les importa, ese modelo no funciona”.

El financiamiento en el mercado publicitario es una particularidad de TVN, por lo que en este apartado nos detendremos en algunos aspectos referidos al tema que, en parte, explican la fuerte crisis en que se encuentra la emisora a mediados de 2020.

Gráfico 12: financiamiento de TVN por origen de los recursos (%) 2009-2019



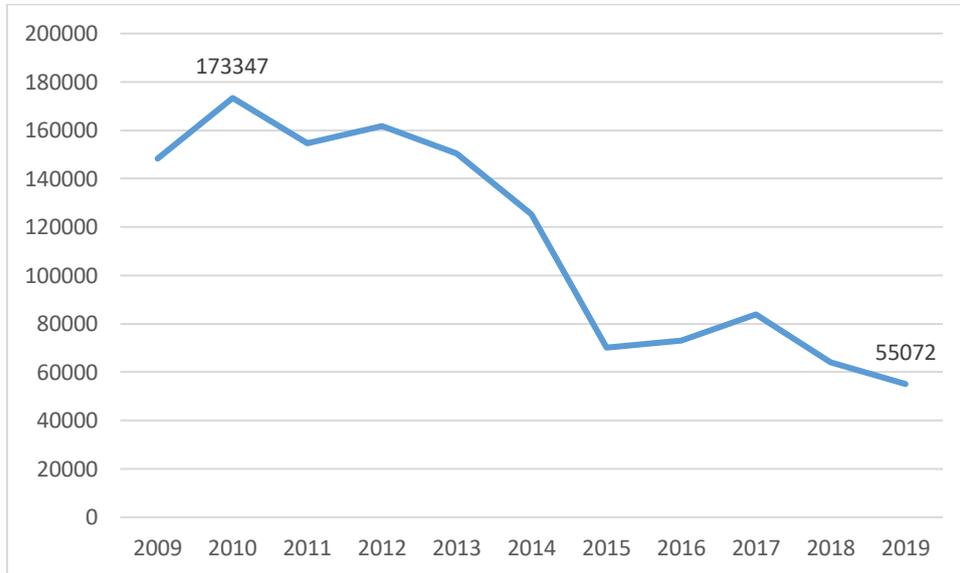
Fuente: elaboración propia en base a estados contables de TVN

Temporalmente concurrente con la pérdida del liderazgo en materia de audiencia y una lenta pero sostenida contracción del mercado publicitario chileno, se observa a partir de 2014 un desplome de la publicidad como fuente casi única de ingresos. El 30% perdido en financiamiento por vía de la publicidad en la última década contrasta con el incremento del rubro “otros ingresos” que, de acuerdo a los estados contables de la empresa, corresponde principalmente a la venta de la señal internacional y la prestación de servicios de producción a terceros. No obstante desde 2016 y 2017 TVN “ha conseguido financiamiento mediante la suscripción de contratos de venta de inmuebles con opción a compra por un monto total de UF⁷⁸ 888.247” (Estado Contable TVN, 2017). A partir de ese año la empresa suscribió al menos ocho contratos de alquiler con opción a compra con distintos bancos sobre propiedades en Viña del Mar, Talcahuano, La Serena, Temuco, e incluso un lote de su sede central en Santiago de Chile. Los negocios inmobiliarios se extienden al arriendo de oficinas a Fox dentro de su sede

⁷⁸ UF: Unidad de Fomento: es una unidad de cuenta usada en Chile, reajutable de acuerdo con la inflación. Cada UF tiene su equivalente en pesos chilenos. Al momento de la escritura de esta tesis a mitad de 2020, 1 UF equivalía a CLP 28.600.

central, así como estudios actualmente ociosos y prestación servicios a distintas empresas del rubro audiovisual y de la publicidad.

Gráfico 13: evolución de los ingresos totales de TVN en dólares 2009-2019



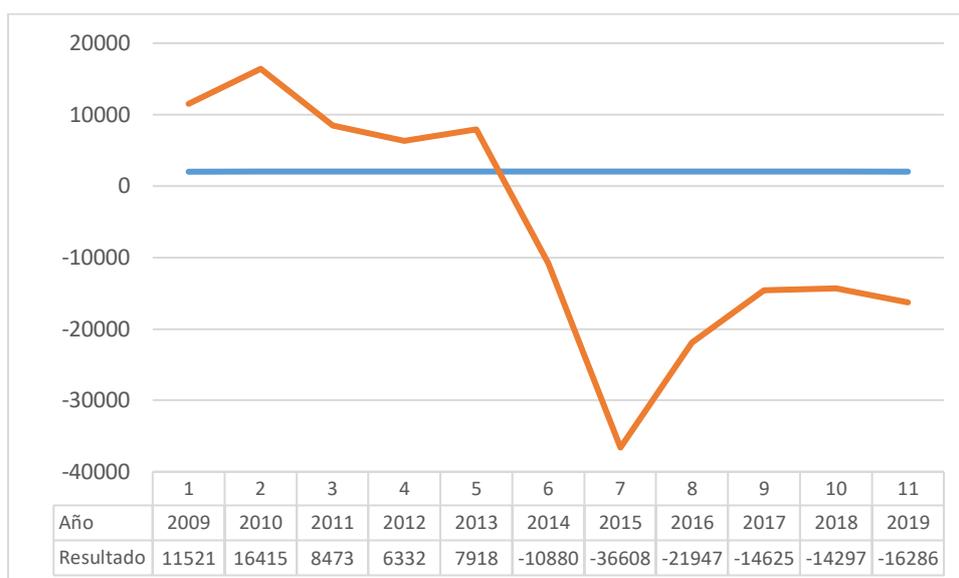
Fuente: elaboración propia en base a estados contables de TVN

La caída de los ingresos publicitarios no consigue contrapeso en los “otros ingresos”⁷⁹ si se mide el total de ingresos en dólares⁸⁰. Entre 2009 y 2019 la empresa perdió en valores absolutos -68,2% de sus ingresos, un nivel de caída que no admite comparación con las de otros canales y que solo permitió a la emisora continuar funcionando por la vía de descapitalizarse mediante la venta o arriendo de activos; la utilización de dinero depositado en cuentas a largo plazo, y, principalmente, a través de una fuerte reducción de su planta de trabajadores. Sobre este último punto volveremos más adelante.

⁷⁹ Como he señalado antes el rubro “otros ingresos” está conformado principalmente por la venta de la señal internacional y la prestación de servicios de producción a terceros.

⁸⁰ Se considera para el cálculo el tipo de cambio expresado en cada uno de los estados contables que expresan la situación de la empresa al 31 de diciembre de cada año.

Gráfico 14: estado de resultados (ganancia/pérdida) en dólares 2009-2019



Fuente: elaboración propia en base a estados contables de TVN

En los estados contables de 2009 a 2013, reflejo de una empresa todavía con sus finanzas sanas, se incluía cada año la leyenda de forma “Televisión Nacional de Chile no tiene otros riesgos, salvo los propios de una empresa que participa en una economía abierta, dentro de un mercado altamente competitivo, como es el de los medios de comunicación que posee un gran desarrollo tecnológico y un alto grado de innovación”. En esa formalidad se sintetiza buena parte de los elementos que comenzaron a fallar a partir de 2014 y condujeron al canal a una crisis inédita de la que, a mediados de 2020 cuando se escribe esta tesis, no se recupera.

El financiamiento casi exclusivo en el mercado publicitario y la obtención de utilidades eran pilares motivo de orgullo para el canal: “TVN se ha convertido en un modelo de televisión pública único en el mundo. TVN es un canal con misión que se autofinancia, lo que protege su autonomía y lidera una industria altamente competitiva. Posee un gobierno corporativo que garantiza su independencia, objetividad y pluralismo (...) Aunque nuestras responsabilidades van más allá de la última línea⁸¹, este año presentamos utilidades históricas ascendientes a USD 13,6 millones e ingresos totales por USD 175,1 millones”, afirmaba el expresidente del Directorio Leónidas Montes Lira (2010-2012) (Memoria Institucional, 2010).

Entre 2009 y 2013 los sucesivos presidentes del Directorio –Mario Papi, Leónidas Montes, Carlos Cepeda y Mikel Uriarte- destacaron mediante cartas publicadas en la

⁸¹ Con “última línea” refiere al resultado final del ejercicio contable

Memoria Institucional de cada año la obtención de utilidades (menguentes) como garantía de la independencia y la salud de la empresa.

Según dispone la Ley 19.132 en su artículo 26 “las utilidades anuales que obtenga Televisión Nacional de Chile se traspasarán, a más tardar el día 30 de junio del año siguiente, a rentas generales de la Nación, salvo que su Directorio, con el voto favorable de no menos de cinco de sus miembros, acuerde retener todo o parte de ellas como reserva de capital. Este acuerdo estará sujeto a la autorización previa y por escrito del Ministerio de Hacienda”. Existió un “acuerdo de caballeros” entre Hacienda y el canal, que le permitió a la emisora retener sus utilidades casi todos los años en que las hubo. Los años analizados no fueron la excepción y según se desprende de los estados contables, Hacienda permitió al canal retener al canal la totalidad de las utilidades. No obstante, en 2009 el Ministerio resolvió destinar a beneficio fiscal CLP 514.383.000, parte de las utilidades netas del año anterior. Lo mismo ocurrió en 2012 cuando Hacienda retuvo CLP 4.021.406, parte de las utilidades correspondientes al ejercicio 2011. Es decir, hasta ese momento el canal no solo era superavitario y autosustentable, sino que además representaba una fuente de ingresos para el Tesoro Nacional.

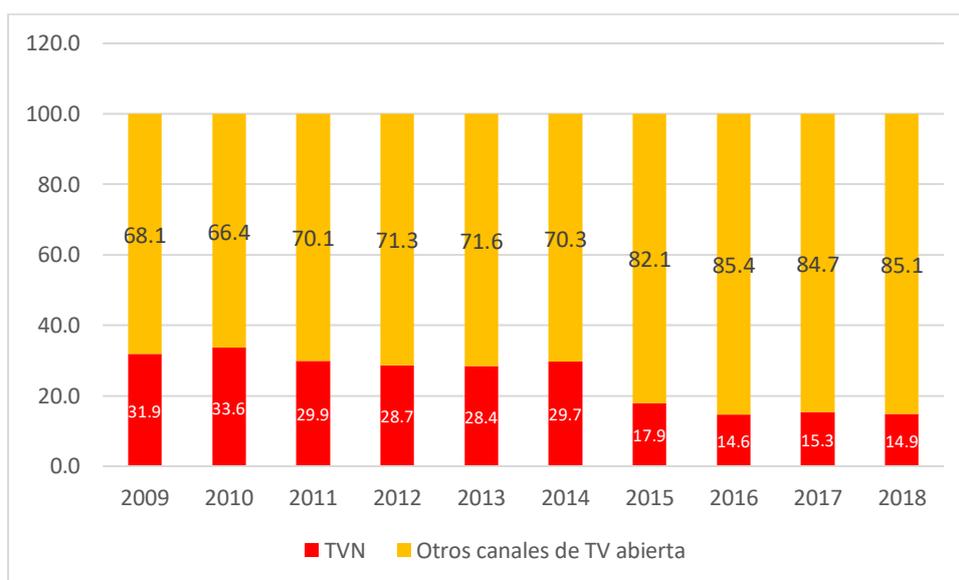
Una vez sumergido en su crisis financiera la relación se invirtió y fue el canal el que comenzó a necesitar la inyección de fondos del Estado, algo prohibido por ley. Esto hizo necesario implementar mecanismos más creativos para ingresar fondos públicos a la emisora.

En marzo de 2017, el Servicio de Impuestos Internos (SII) autorizó a la Tesorería General de la República la devolución parcial de los impuestos cargados a la empresa correspondientes al año anterior, por un importe de CLP 3.996.692. A este tipo de políticas de devolución de impuestos, se sumaría una ley para capitalizar al canal de cara al proceso de digitalización y la creación de una señal cultural; otra norma que le permitió ampliar las actividades económicas de la empresa y una reforma legal que autorizó al Estado a ser aval de la emisora en la toma de deuda en el mercado financiero. Volveremos sobre estos últimos puntos en el apartado sobre relacionamiento con el gobierno central.

Como se observa en el gráfico anterior, a partir de 2014 la emisora ingresa abruptamente en un ciclo de acumulación de pérdidas que continúa hasta el momento en que se escribe esta tesis a mediados de 2020. “El año 2015 es probablemente el año más difícil en la historia de TVN. Un año de desconexión con nuestra audiencia que afectó directamente los ingresos y generó pérdidas nunca antes vistas en este canal. Las causas

pueden haber sido múltiples. Un entorno cada vez más competitivo en la oferta de contenidos y fuertes cambios en los intereses y preferencias de nuestra sociedad que no fueron oportunamente percibidos por nuestro canal. La reducción de la inversión publicitaria en televisión abierta y su migración a plataformas online afectó también nuestro desempeño”. Así analiza el expresidente del Directorio Ricardo Solari Saavedra (2014-2018) la situación del Canal a 2015 en la Memoria institucional de ese año. En el mismo documento, el funcionario admite que algunos de los intentos por recuperar la atención de las audiencias fueron fallidos pero valora la vocación de la empresa de arriesgarse a “contraprogramar”, es decir admitir el cambio de escenario y no responder a la competencia con propuestas equivalentes, sino experimentar caminos alternativos, aunque sin los resultados esperados.

Gráfico 15: participación en el total de inversión publicitaria en TV abierta, TVN y canales privados (%)



Fuente: elaboración propia en base a estados contables de TVN

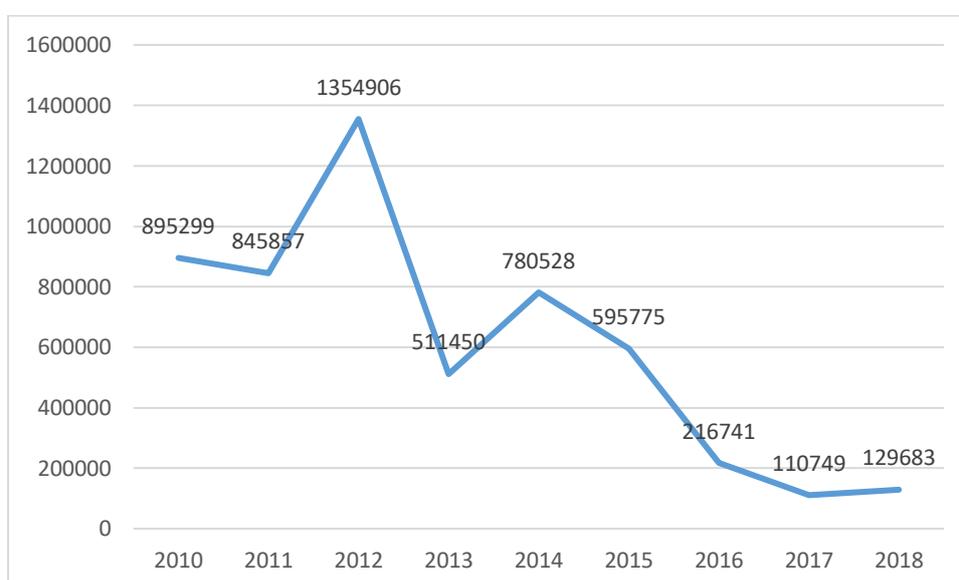
Este gráfico permite ver la pérdida de participación de TVN en el mercado publicitario de la TV abierta chilena. Si en 2009 el canal capturaba casi un tercio de la inversión, hacia el final del período la incidencia se había reducido a menos de la mitad, con un punto de quiebre en 2015 cuando pierde más de 10% en relación al año anterior. Aunque el dato de la participación del TVN en la distribución de la publicidad privada para 2019 no está disponible, la Presidenta del Directorio Ana Holuigue reconoce que no fue este un año de crecimiento:

A la caída en la inversión publicitaria que hemos venido observando hace ya un tiempo a nivel de toda la industria, se sumó la drástica disminución de los ingresos que

enfrentamos a partir de la crisis social iniciada el 18 de octubre, afectando los meses en los cuales se genera la mayor inversión publicitaria. En el caso de nuestro canal, la caída de los ingresos sólo agravó la compleja crisis financiera y de liquidez que arrastra TVN desde el año 2014, la que fue salvada el 2019 mediante los recursos aprobados en forma extraordinaria en el Presupuesto de la Nación (Memoria Anual TVN, 2019).

A esto se suma la también menguante pauta oficial de la que el canal tampoco fue un destinatario privilegiado.

Gráfico 16: contratación de publicidad oficial directa del Gobierno central a TVN, en dólares



Fuente: elaboración propia con datos del Observatorio del Gasto Fiscal en Chile

Según un estudio del Observatorio del Gasto Fiscal de Chile, el 65% del gasto se realiza de manera directa a medios de comunicación mientras que el restante 35% se canaliza a través de agencias lo que dificulta aún más "rastrearlo" y conocer quiénes son los destinatarios finales de ese dinero público. El Observatorio marca limitaciones para analizar el gasto público en publicidad debido a la falta o insuficiencia de datos, así como su dificultad de acceso. El informe encuentra que entre los medios que se pueden identificar el 10% corresponde a compras directas a empresas relacionadas con El Mercurio y 4% a Copesa, las dos empresas que se dividen el mercado de diarios y revistas a nivel nacional.

Los datos del Observatorio muestran también que los principales canales de televisión abierta (Mega, TVN, Canal 13, Chilevisión, Telecanal, La Red y TV+) concentrarían alrededor del 47% de la inversión publicitaria del gobierno central. Sin embargo, no es

posible reconocer con precisión la cifra dada la posibilidad cierta de contrataciones indirectas a través de agencias. En el caso de TVN, el canal recibe de forma directa una cifra marginal del total de la inversión del gobierno, que no supera el 2%. Aunque, como hemos dicho, esta cifra podría ser mayor si además recibe asignaciones a través de intermediarios. En cualquier caso, como se observa en el gráfico anterior, la pauta oficial en el canal siguió una lógica muy similar a la pauta privada y se desplomó a partir de 2014-2015 cuando el canal pasó del primer al cuarto lugar de la audiencia, lo que, por otra parte, ofrece indicios sobre el criterio de distribución utilizado por el gobierno.

Ante este contexto analiza Carmen Gloria López Moure, exdirectora ejecutiva (2014-2016) para TVN era inviable seguir compitiendo en la misma cancha que Luksic o Geller⁸², por la forma en que iban a escalar los costos, por lo que, lo razonable hubiera sido ya en ese momento (2014-2015) redimensionar la estructura y perfil programático hacia un proyecto más chico y alternativo, en que el canal no pretendiera competir de igual a igual con las mismas armas. Sin embargo, recuerda López Moure, ante el entendimiento de que la crisis se trataba de una fase, y dado el historial de liderazgo del canal, se dispuso a competir vis a vis con sus contrapartes comerciales: “a teleserie, teleserie, a estelar, estelar, a matinal, súper matinal. Nunca se pensó ‘voy a ver cómo me va en una cancha diferente’”. La rigidez operativa para leer con claridad la profundidad de los cambios en el escenario e introducir ajustes en su estrategia, condujeron al canal a complicaciones financieras en el corto plazo.

La crisis de audiencia fue percibida originalmente como un “ciclo” e inicialmente no hubo una estrategia clara para cambiar drásticamente el rumbo del canal. Para López Moure los directivos estaban convencidos de que se trataba de un momento, entonces ante la disyuntiva de achicar el canal y sus ambiciones o seguir pensando como un canal grande con pretensiones de liderazgo, “hicimos una cosa muy chilena, que fue no hacer ninguna de las dos cosas completas, sino a medias”. Entonces, ya con números financieros en rojo y el rating en caída, el canal se lanza a producir dos grandes teleseries, *La Poseída* (2015) y *Matriarcas* (2015), que, su propia realizadora califica como demasiado caras para la realidad del canal de ese momento y sin impacto en la audiencia. El canal no se resignaba a perder su título de jugador de grandes ligas e

⁸² Empresarios controlantes de Canal 13 y Mega, respectivamente, que, como hemos dicho participan del negocio de los medios de comunicación pero sus intereses se expanden hacia múltiples actividades económicas y financieras.

insistía en medio de la debacle en “ir a pelear con el mismo producto codo a codo”, a la competencia, que para entonces lo doblaba en audiencia. A su vez, recuerda López Moure, la Gerencia Comercial presionaba para que el canal no se llenara de “latas” ni adoptara un perfil excesivamente cultural, para poder “salir a vender”. En el diagnóstico de la exfuncionaria, se trataba de una emisora sobrepoblada para el proyecto del momento, con costos muy altos, contratos por transmisiones deportivas caras que no reeditaban proporcionalmente, y escasa creatividad interna.

Resulta evidente en este punto una crisis en el modelo de autofinanciamiento del canal que abre la puerta a otras opciones, entre ellas el modelo de financiamiento estatal regular y el de financiamiento mixto. Sobre la posibilidad de un modelo de financiación mixto que combine partidas del Tesoro Nacional para los segmentos de la programación que atienden al mandato de misión pública de la parrilla, con pauta privada, Enzo Yacometti, exgerente de Gestión (1998-2015) entiende que es difícil “servir a dos amos”. “Creo que un amo va a terminar dominando al otro y lo más probable es que sea el de la plata segura”. Esto, analiza, impondría una lógica de flujo de dinero seguro que junto con disminuir los incentivos para competir pondría en riesgo la independencia editorial. Además, Yacometti advierte otro conflicto en un sistema mixto de financiamiento: la competencia desleal. En definitiva, afirma el exfuncionario, el canal “está en una industria competitiva donde los demás actores pueden decir, ‘usted está haciendo *dumping*, tiene un subsidio que yo no tengo y está compitiendo por la misma audiencia””.

Finalmente, en relación al financiamiento de TVN es importante destacar un dato que se desprende de la VIII Encuesta Nacional de Televisión de CNTV realizada en 2013. Ante la pregunta ¿Sabía usted que TVN, el canal público, no recibe dinero del Estado sino que se financia con publicidad al igual que el resto de los canales? El 72,4% reconoció no saberlo. El desconocimiento sobre el modelo de financiamiento que rige al canal desde 1992 era mayor entre los segmentos de menor nivel socioeconómico. (CNTV, 2014: 61). El alto nivel de desconocimiento de un aspecto elemental y distintivo del modelo de funcionamiento de TVN marca un punto de partida que complica la generación de apoyos amplios entre la ciudadanía cuando ese modelo de financiamiento (que se desconoce) ha hecho crisis y se requiere, ahora sí, el rescate estatal.

5.6.4 Origen de los contenidos

En términos generales TVN se ha caracterizado al menos hasta el año 2013 por una fuerte impronta de producción de contenidos con recursos propios de manera interna, incluso aquellos de ficción. También, como veremos en este apartado ha servido de pantalla para un importante número de ciclos producidos con fondos de fomento público tanto de producción propia o de productores independientes, que contaron con el aval de la emisora para concursar.

Formalmente guían sus políticas de contenidos las “Orientaciones Programáticas y editoriales de Televisión Nacional de Chile”, un documento de casi 200 páginas creado en 1997 y actualizado por última vez en 2009. El documento funciona como un manual de autorregulación editorial que da indicaciones y conductas éticas deseables para poder responder a las más diversas situaciones: conflictos de intereses, regalos e invitaciones, relaciones con otros medios de prensa, presiones de terceros, entre muchos otros. También ofrece orientaciones sobre el tratamiento de contenidos específicos como la representación de las minorías, las mujeres, la sexualidad, religión, “farándula”, cobertura de manifestaciones y disturbios, utilización adecuada del recurso de la cámara oculta, e incluso sobre cómo abordar noticias referidas al propio canal (Orientaciones Programáticas, 2009).

Los pilares programáticos de la emisora son el “matinal”, un programa diario de variedades de cuatro horas de duración que, en sus épocas doradas hasta 2012⁸³, era el matinal más visto de Chile y funcionaba como locomotora de la emisora elevando los pisos de audiencia desde la primera franja de la mañana. En segundo lugar, los informativos, generalmente distribuidos en tres ediciones diarias: al mediodía; antes de la telenovela del prime-time y a la medianoche. Por otro lado, el área dramática hasta 2013-2014 ubicó a TVN como el mayor productor de ficción de Chile y sus telenovelas ocupaban año tras año el ranking de las más vistas, teniendo además un efecto virtuoso dentro de la programación, ya que al estar distribuidas en la franja de la siesta, la tarde-noche antes del noticiero central y en prime-time lograban altísimos pisos de audiencia que eran aprovechados por sus continuadores en la grilla. A esto se suman los contenidos de entretención donde destacan ciclos también de producción propia de

⁸³ El histórico matinal de TVN “Buenos Días a Todos” se encuentra al aire desde 1992 y continúa hasta mediados de 2020, cuando se escribe esta tesis. Vivió un extenso período de liderazgo hasta 2012 cuando se vio afectado por el fallecimiento de cinco miembros de su equipo, entre ellos el conductor principal y uno de los animadores más populares de Chile, Felipe Camiroaga, en un accidente aéreo.

entrevistas, juegos y realities. El canal es además un tradicional emisor de grandes eventos, por lo que en su pantalla son habituales las transmisiones deportivas y los grandes festivales musicales de verano, incluyendo el Festival Internacional de Viña del Mar que hasta 2019 co-produjo junto a Chilevisión o Canal 13. Este punto merece una digresión porque es llamativo que TVN no se resigne a ser un canal pequeño y más modesto en términos de propuesta artística. Aún luego de un lustro de pérdidas, inyecciones millonarias por parte del Estado y recorte de personal por encima del 42% de su planta, persiste en jugar el juego de los grandes. En 2019 la emisora se permitió aumentar sus gastos administrativos 2,5% en relación al año anterior, por la producción del mencionado Festival de Viña del Mar y la Copa América.

En relación a los contenidos la Ley 19.132 apenas señala en su artículo segundo que la empresa a través de su programación y la de sus filiales, debe velar por la “efectiva realización de su misión pública que incluye promover y difundir los valores democráticos, los derechos humanos, la cultura, la educación, la participación ciudadana, la identidad nacional y las identidades regionales o locales, la multiculturalidad, el respeto al medio ambiente, la tolerancia y la diversidad” (art 2). Por su parte el artículo 3 aclara que la programación estará sujeta a la fiscalización de la CNTV y al criterio de “correcto funcionamiento”⁸⁴ que definen el artículo primero de la Ley 18.838, que crea dicho Consejo. A su vez, agrega que “el pluralismo y la objetividad deberán manifestarse en toda su programación; muy especialmente en los noticieros y programas de análisis o debates políticos” (art. 3).

Es importante aclarar en este punto que la noción de misión pública no formaba parte del texto original de la Ley 19.132, si no que fue incorporado en 2018 mediante la Ley 21.085 también conocida como “ley corta” de TVN, en la que, entre otras cosas, se capitaliza al canal para enfrentar las inversiones necesarias para la transición a la Televisión Digital Terrestre y se indica la creación de una segunda señal para contenidos culturales y científicos administrada por TVN.

⁸⁴ Se entiende por “correcto funcionamiento, el permanente respeto, a través de su programación, a los valores morales y culturales propios de la Nación; a la dignidad de las personas; a la protección de la familia; al pluralismo; a la democracia; a la paz; a la protección del medio ambiente, y a la formación espiritual e intelectual de la niñez y la juventud dentro de dicho marco valórico” (artículo 1 de la Ley 18.838 de creación de CNTV)

Tabla 10: promedio oferta de contenidos de TVN por macro-géneros

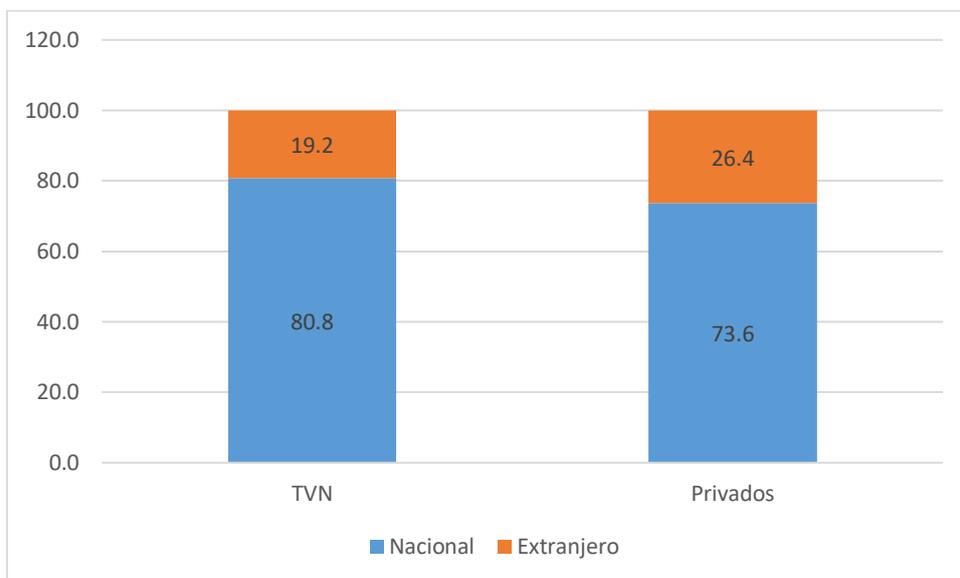
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Promedio
Ficción	17,7	19,9	20,9	19,8	24,8	29,9	31,8	34,8	25,0
Informativo/ Perid	26,7	29,6	30,6	30,3	32,5	30,7	29,2	31,1	30,1
Variedades/ Entr	43,6	42,4	41,3	40,4	36,5	32,2	26,1	21,4	35,5
Cultural/ Doc	4,4	1,9	1,8	1	1,3	7,2	12,8	12,7	5,4
Otros	7,3	6	5,4	8,4	4,8	0	0	0	4,0

Fuente: elaboración propia con datos de CNTV

En comparación a la oferta de contenidos de la televisión comercial privada, TVN muestra algunas similitudes y distinciones. El principal punto de contacto es la ficción, rubro que ocupa en torno al 25% de las horas emitidas tanto en la televisión pública como en los canales privados. TVN hace la diferencia al adoptar un perfil más informativo con 30% frente a 26% de los privados y menos orientado a los programas de entretenimiento y variedades, 35,5% frente a 43,7% en el caso de los privados. Aunque es difícil reconocer las características de los programas que integran cada rubro, el canal público logra distinguirse de los privados, siendo que debe competir con ellos en igualdad de condiciones por el mismo mercado publicitario. Como se observa en la tabla, entre 2013 y 2016 la participación de la ficción se incrementa 10% pero ya no se trata de producciones propias. Tras la salida del área dramática en 2013 el canal comienza un proceso de extranjerización de este rubro con telenovelas turcas y brasileñas de temática bíblica.

Como ya hemos señalado antes, se suman a los aspectos diferenciales de TVN un mayor nivel de pluralismo en sus informativos, según marca un reciente informe de la Universidad Chile (Sáez Baeza, 2020) y mayores niveles de transparencia en la información sobre la gestión que pone al acceso público a través de su sitio corporativo (López-López, Fernández Medina, et al., 2019).

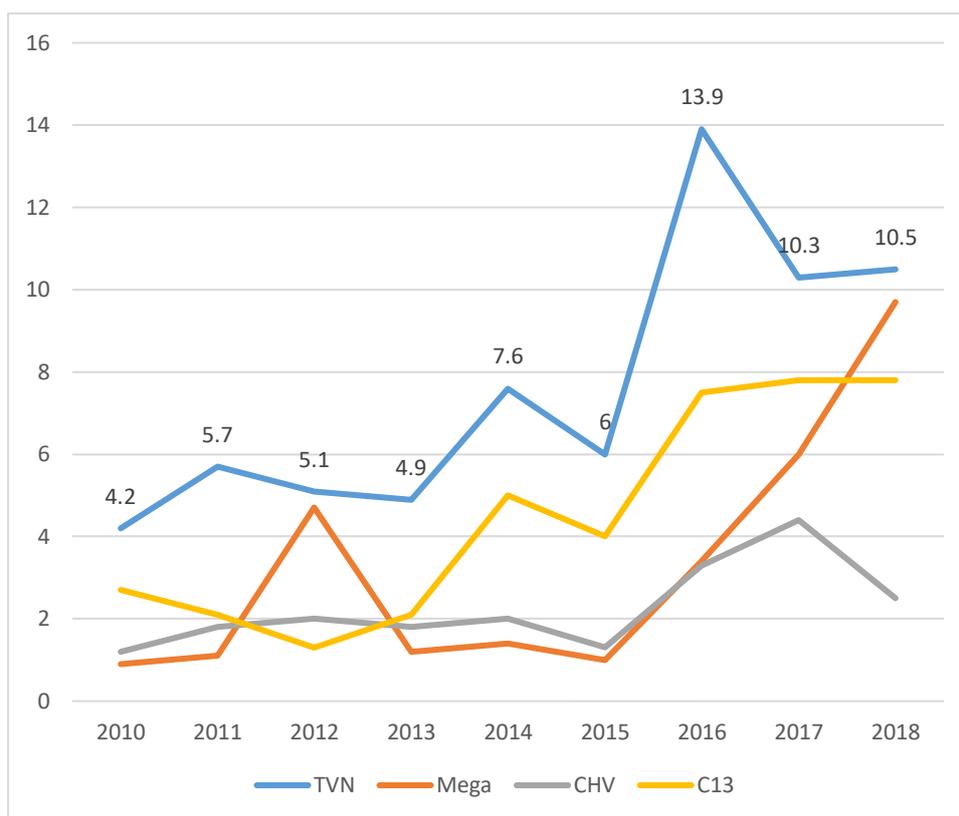
Gráfico 17: oferta de contenidos nacionales o extranjeros (%) sobre total de horas emitidas



Fuente: elaboración propia con datos de CNTV

Otro indicador que permite sostener que TVN funciona como un canal con elementos diferenciadores respecto de sus competidores privados, es la mayor emisión de contenidos de origen nacional. El gráfico anterior fue elaborado en base a los promedios de cantidad de horas emitidas por los canales privados y público entre 2009 y 2019, excepto 2014, 2016 y 2017, cuyos datos no se encuentran disponibles en los informes oficiales de CNTV para esos períodos. En todos los años para los que hay información oficial disponible, TVN supera ampliamente a los privados en contenido nacional con cifras cercanas o por encima al 80% del total de horas programadas.

Gráfico 18: programación cultural sobre el total de horas emitidas, por canal (%)



Fuente: elaboración propia con datos de CNTV

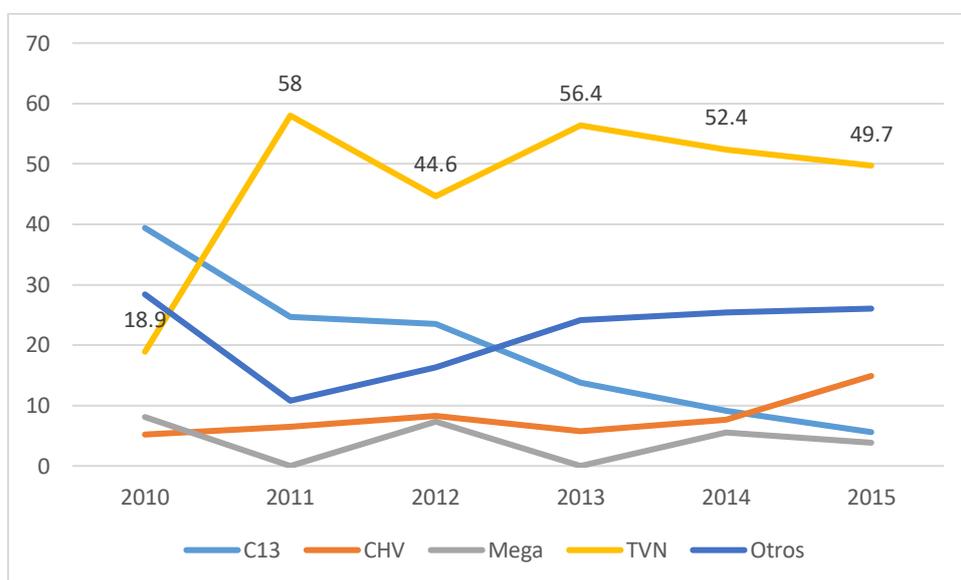
La programación cultural es un indicador que también permite observar el aporte distintivo del canal a la oferta de contenidos del sistema televisivo en su conjunto, aunque como se observa el último año de la serie, seguido muy de cerca por los privados Mega y Canal 13. Según se desprende de los datos del gráfico anterior, en toda la década que analiza esta tesis, el porcentaje de horas de contenidos culturales emitidos por TVN supera, en ocasiones muy ampliamente, a los ofertados por su contraparte privada. Es cierto que la información que aquí se presenta no considera otra variable que también mide CNTV en sus informes: la jerarquía que ese tipo de contenidos tienen dentro de la grilla de programación, habitualmente confinados a horarios marginales y los fines de semana. Aunque la marginación de los ciclos culturales es parte de las políticas de programación de todos los canales, la mayor oferta de horas no es un dato menor a la luz de las actuales formas de distribución de contenidos multiplataforma, que pueden ser consumidos de forma asincrónica en internet.

Un aspecto en el que TVN no consigue marcar la diferencia respecto de su competencia es en contenidos infantiles. Según datos de CNTV, entre 2009 y 2018, el canal dedicó en promedio 3,1% de sus horas de aire a ciclos infantiles, contra 4,2% de los

licenciarios privados. Una limitación de este dato es que no permite reconocer las características de los programas ni su jerarquía en la grilla, pero sí al menos da una idea sobre los públicos a los que el canal busca convocar con su propuesta artística.

A su vez he podido constatar, tanto a través del análisis de las cifras de CNTV como en las entrevistas que mantuve con algunos funcionarios del canal, el desacople que existe no solo entre la oferta y la demanda de contenidos educativos y culturales, sino además entre la demanda declamada por este tipo de contenidos y su consumo efectivo. Volveremos sobre este punto más adelante en el testimonio de uno de los entrevistados.

Gráfico 19: emisión de contenidos producidos con fomento público de la CNTV (%)



Fuente: elaboración propia con datos de CNTV

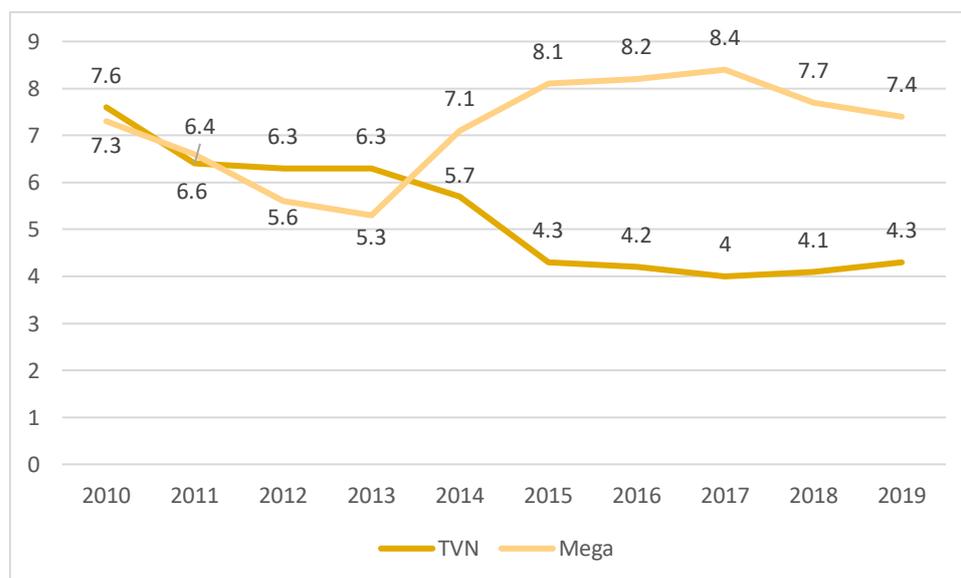
En materia de contenidos diversos en sus temáticas y realizados por productores locales independientes, se destaca además el rol de TVN como pantalla para la mayor parte de los ciclos que cuentan con apoyo del fondo de fomento del CNTV.

El Consejo Nacional de Televisión tiene entre sus múltiples atribuciones y funciones “promover, financiar o subsidiar la producción, transmisión o difusión de programas de alto nivel cultural o de interés nacional o regional” (Art. 12, inc. b, Ley 18.838). A estos fines el Ente subsidia concursos públicos de los que pueden participar licenciarios de televisión abierta y productores independientes. Cuando los fondos son asignados a productores independientes, estos deben en un plazo de 60 días luego de la resolución acreditar que la transmisión del programa está garantizada por algún licenciario de televisión abierta.

TVN en su carácter de concesionario público no tiene ninguna ventaja o privilegio sobre los privados en los casos en que presenta proyectos propios a concurso, y compete en igualdad de condiciones, sometiéndose cada vez a un comité integrado por unas 50 personas que evalúan aspectos financieros y artísticos de los proyectos.

Como se observa en el gráfico anterior el canal público ha sido al menos entre 2011 y 2015, años para los que hay información comparable disponible, la principal pantalla de exhibición de los contenidos con fomento público. Es interesante marcar que la alta participación de la emisora en la difusión de estos contenidos se da en los años en que aún lideraba el mercado televisivo local con gran potencia en la producción de ficción propia. Esto permite refutar en parte la idea de alguno de los entrevistados, según la cual TVN estaría más dispuesta a servir de pantalla para los contenidos de CNTV por necesidad. Distinta es la situación a partir de 2015 cuando el canal ingresa en el actual período de crisis, pero no disponemos datos para este último tramo.

Gráfico 20: evolución rating de la TVN y Mega 2010-2019



Fuente: elaboración propia con datos de Ibope Chile

Este gráfico deja ver con claridad un proceso de pérdida de audiencia que alcanza su mayor expresión en 2015 cuando la competencia dobla en audiencia a TVN por primera vez, pero que se inicia varios años antes en una caída gradual al menos entre 2010 y 2013.

La crisis de audiencia se explica en la concurrencia de una serie de hechos entre los que se destaca la salida del área dramática con el consecuente golpe que esto significó para

los informativos al dañarse el “tren programático”, o piso de audiencia habitualmente alto que las teleseries dejaban a los noticieros. A esto se suma malas decisiones de programación posteriores ya iniciada la crisis y dificultades de la conducción política y ejecutiva para leer las transformaciones globales en ciernes sobre la industria audiovisual.

Algunos de los entrevistados advierten una correlación entre la crisis del canal y dos hitos fundamentales que ocurren en la mitad y sobre el final del primer gobierno de Sebastián Piñera (marzo 2010 a marzo 2014). El primero de ellos ocurre en 2011 cuando una docena de altos ejecutivos de TVN de todas sus áreas abandonaron la televisora pública para pasar a ocupar idénticos cargos en Canal 13. Varios entrevistados coinciden que el movimiento requirió que el Canal de Luksic inflara artificialmente los salarios para generar ofertas difícilmente rechazables y hacerse de parte clave del capital humano de TVN, que pasaron a colaborar en el relanzamiento de la emisora privada. La oferta económica de la que fue capaz Canal 13 no pudo ser equiparada por TVN que vio con impotencia la partida de sus principales ejecutivos y cabezas de equipos. El segundo hito, al que la mayor parte de los entrevistados atribuyen centralidad en la debacle del canal es el desmantelamiento casi completo del área dramática, a mediados de 2013. Luego de frustrarse la renovación de su contrato y en medio de filtraciones a la prensa y escándalo mediático, la histórica gerenta del área dramática de TVN María Eugenia Rencoret dejó la emisora junto a unos 70 colaboradores, entre ellos guionistas, técnicos y actores. A los pocos meses la ex usina de producción de ficción de TVN estaba funcionando en Mega, que por entonces ya comenzaba a liderar el prime-time gracias a la programación de telenovelas turcas.

Según datos de Obitel Chile, de las 100 ficciones chilenas más exitosas hasta 2016 el 44% pertenecían a TVN. Para ese año el canal había cedido completamente su liderazgo en el rubro y ya no era un actor relevante en producción de ficciones (Obitel, 2017)

Los efectos en TVN se hicieron sentir a mediados del año siguiente, cuando el canal agotó el stock de contenidos de ficción que dejó su ex área dramática y no acertó con sus nuevas propuestas. En 2014, el nuevo presidente del Directorio, Ricardo Solari, lo reconoce con claridad: “pese a que durante el primer semestre TVN lideró la audiencia, ésta fue esquivada durante la segunda parte del año” (Memoria Anual TVN, 2014). Es precisamente en el segundo semestre de 2014, —cuando las ficciones que apalancaban el tren programático desde la franja de la tarde dejando altos pisos de rating a los ciclos

que las sucedían se habían mudado a la competencia—, cuando el desplome de TVN se hace indisimulable.

El hecho tiene además componentes políticos en los que también coinciden los entrevistados y son relevantes a los fines de entender el nivel de interferencia del poder político y el uso de la emisora para librar contiendas que le son ajenas, en contextos electorales. En efecto, la pérdida del área dramática se da en 2013, año de elecciones presidenciales, por lo que la versión más recurrente es que el entonces presidente del Directorio, designado por el saliente presidente Piñera, Mikel Uriarte habría utilizado el canal para exponer presuntas faltas éticas y desmanejos de fondos públicos en el canal durante el primer gobierno de la expresidenta y entonces candidata presidencial Michelle Bachelet. El contrato por entonces vigente de la cabeza del área dramática había sido negociado años antes por el exdirector ejecutivo Daniel Fernández, hombre vinculado a la Concertación y además pareja de la ejecutiva en cuestión. Según los testimonios que pude recoger Uriarte habría bloqueado internamente la renovación y filtrado a la prensa el contrato vigente, exponiendo la cifra millonaria que percibía la ejecutiva, quien rápidamente presentó su renuncia y se mudó junto a su equipo a la competencia.

El hecho tuvo tal impacto dentro y fuera de la emisora que el entonces presidente del Directorio a fines de ese año dio su interpretación de los hechos en su carta publicada en la Memoria Anual de 2013:

Es preciso reconocer que el 2013 fue también un año en que TVN, debido a la exacerbada competencia principalmente económica, sufrió la pérdida de distintos colaboradores. TVN asume estos hechos como un reconocimiento a su liderazgo y a su capacidad inagotable de creación de nuestra gente. Así hemos apostado por promover y desarrollar nuestros propios talentos que además valoren nuestro modelo. Nos enorgullece reconocer que TVN es un semillero de creatividad. Así ha sido y asumimos que así seguirá siendo; tenemos claro que ninguna figura por muy importante que sea, supera a un equipo bien motivado (Carta de Mikel Uriarte, Presidente del Directorio en la Memoria Anual TVN, 2013)

De esta forma se explicaba oficialmente el desmantelamiento casi completo del área más lucrativa del canal. Se trata en el discurso del entonces Presidente del Directorio de un reconocimiento de la competencia al valor de los recursos del canal, pero no a posibles errores de conducción interna.

Según recuerda Matías Chaparro a cargo del área de Estudios del canal, los estudios habituales permitían advertir la existencia de una crisis, aun incluso antes que la propia organización percibiera aquellos síntomas como parte de una crisis. “Los resultados de

esos estudios mostraban la crisis; la pérdida de protagonismo de los programas; la pérdida de relevancia de la marca; la poca significancia de los programas, de la oferta de contenidos en general, los mismos estudios iban reflejando el declive del posicionamiento del canal en su conjunto (...) creo que lo que define la crisis de TVN es su carácter generalizado. Nunca existió un indicador que dijera que la crisis fuera más fuerte en un grupo específico que en otro, o un target demográfico donde tu dijeras ‘sabes que, tengamos cuidado con esto porque aquí tenemos una crisis’, bajaban los niveles de audiencia en todos los segmentos, ricos, pobres, viejos, jóvenes, hombres, mujeres (...).”

Sin embargo, el conocimiento que la empresa producía en relación a la evolución de su propia crisis no era insumo para la toma de decisiones para enfrentarla. Mientras que los productores y gerentes eran más proclives a incorporar los hallazgos de los estudios en sus procesos de toma de decisión, esto se diluía a nivel de los directores. “A mayor jerarquía menos sensibles los procesos de decisión a los estudios. Es decir a nivel estratégico los procesos de decisión que definían las estrategias del canal eran poco sensibles a la incorporación de estudios como *input*”, agrega Chaparro. Para el ex funcionario esto se debe a la falta de conocimiento por parte de los directivos sobre el trabajo creativo, lo que los hacía menos interesados en temáticas de la esfera de las percepciones, los significados o los imaginarios de las audiencias.

Para Eliana Rozas, exgerenta de Asuntos Corporativos y Extensión (2011-2016), la pregunta central en relación a TVN hoy es “cuál es la diferencia que aporta”. Para la ejecutiva el buen rendimiento del canal en materia de audiencia ocultó la pregunta siempre latente sobre su diferencial. En este sentido la emisora se encuentra en una trampa porque al estar obligado a competir acaba por homogeneizarse con el resto de los canales. Los cambios en el sistema de medios hacen que, el TVN que en otras épocas de liderazgo se animaba a ser rupturista y explorar caminos distintos a los de la competencia, en medio de la crisis adopta un perfil más conservador y se asimila a la competencia, lo que tensiona aún más la pregunta sobre su razón de ser.

Rozas analiza que mientras a TVN le iba bien en audiencia la demanda por un diferencial no era tan marcada. A partir de 2010 esa demanda emerge con más fuerzas, especialmente desde la prensa comercial. A su vez, la valoración positiva de TVN, analiza Rozas, tenía que ver con el salto de calidad que había logrado hacer el canal en relación a su propia historia: “se valoró tanto la diferencia que hizo la TVN de la

democracia respecto de la TVN de la dictadura que no se vio qué diferencia había con el resto de los canales. Se comparó al TVN de la democracia con su pasado, pero no con sus coetáneos competidores”.

Para Matías Chaparro “a la gente⁸⁵ lo que le interesaba de TVN no es que fuera distinto a otros canales, sino que fuera más cercano que los otros canales, había ciertos atributos significativos como la cercanía en donde se producía una demanda específica. Pero esta idea desde mi punto de vista muy elitista de que el canal público ofrece algo distinto que el resto de los canales, es una idea que a nivel masivo yo nunca percibí”. Para el sociólogo existe una demanda vinculada a cierta corrección política por ciertos contenidos, que luego no se traduce en un consumo efectivo, por lo que el entrenamiento en investigación cualitativa resultaba clave para identificar “demandas reales”. “La gente siempre va a pedir más cultura, más contenidos para los niños. Eso es el punto de partida de la conversación, pero no constituye en sí mismo un dato (...) La gente evalúa bien o mal a TVN no en función del nivel de originalidad que ofertara en sus contenidos, evalúa bien en la medida en que los sentía cercano, conectado con sus necesidades, que satisfacía sus necesidades o demandas de compañía, de entretenimiento, que mostrara información que le permitiera entender lo que pasaba en el mundo”.

Las demandas de las élites políticas, según Chaparro, retomaban los aspectos de la corrección política en relación la dimensión cultural e infantil de los contenidos, y la necesidad de la neutralidad política. Estas demandas, afirma el investigador, recorrían todo el espectro político por igual de izquierda a derecha. En efecto, los contenidos culturales, educativos e infantiles son los tres más demandados, según las últimas encuestas nacionales de televisión que realiza CNTV cada tres años, lo que no tiene un correlato en el consumo, que lidera los contenidos de entretenimiento y ficciones (CNTV, 2011, 2014 y 2017).

Al margen de las demandas de corrección política por más contenidos calificados para niños, su escasa presencia en la grilla del canal representa también un problema al momento de enfrentar una crisis que no es solo económica, sino también de legitimidad y que inquiere por su razón de ser: “si el canal hoy tuviera un componente cultural importante la situación sería mucho más fácil para él en términos de negociación”,

⁸⁵ El sociólogo y exgerente del área de Estudios de TVN se refiere a “la gente” en varias ocasiones en estos párrafos para hacer referencia a los grupos muestrales que participaban de los distintos análisis de recepción que TVN realizaba o encargaba a distintas consultoras.

afirma Leónidas Montes Lira, Presidente del Directorio entre 2010 y 2012. No haber conservado franjas de programación cultural aunque fueran deficitarias, en algún punto minó parte de su legitimidad y diferencial, lo que debilita su posición en las negociaciones que enfrenta para conseguir apoyo estatal y de parte de la sociedad. Aunque como hemos visto antes el canal lidera en la oferta de contenido cultural, en los últimos años es seguido muy de cerca por los privados Mega y Canal 13.

Durante su gestión como directora de programación, Carmen Gloria López Moure (2014-2016) afirma que se preocupaba por impulsar una programación diferenciada porque creía que de esa forma podía obtener mejores resultados, por un lado, pero además porque entendía que “va a llegar un punto donde va a haber que justificar esta operación. Donde vamos a tener que decir ‘este canal no puede desaparecer porque mira todo lo que hace que los demás no hacen’. Esa lista siento que se ha acortado mucho y si se sigue acortando, TVN va a desaparecer sin mayor trauma. La única manera de sobrevivir es alargar la lista, es que se sienten todos los días en el directorio y digan ‘qué pierde este país si no estamos nosotros’”.

5.6.5 Los recursos humanos

Según lo establece el artículo segundo de la Ley 19.132 de 1992 que crea la empresa Televisión Nacional de Chile (continuadora de la empresa de mismo nombre creada por la Ley 17.377 de 1970), la emisora es administrada por un directorio compuesto por 7 miembros, 6 de ellos designados por el Senado a propuesta del Presidente de la República los que permanecen por un período de 8 años, renovándose por mitades cada cuatro años, y uno de ellos de libre designación del Presidente de la República, quien se desempeña como Presidente del Directorio, y permanece en dicho cargo hasta 30 días luego de terminado el ejercicio de quien lo designó. Uno de los directores actúa como Vicepresidente del Directorio, quien reemplaza al Presidente en caso que se encuentre imposibilitado para cumplir su función. El directorio tiene potestades para establecer políticas de personal, aprobar y modificar presupuestos anuales y modificar la estructura de la empresa creando oficinas o filiales (Art 16, Ley 19.132). El manejo interno de la emisora lo delega en un Director Ejecutivo cuyo nombramiento y remoción requiere el voto favorable de una mayoría de cinco miembros del directorio. Este hecho le otorga al Director Ejecutivo una vez nombrado cierto grado de autonomía por la dificultad para

conseguir los votos necesarios para su remoción en un cuerpo habitualmente particionado en mitades iguales entre las dos principales fuerzas políticas con representación en el Senado. En cierta forma la autonomía del Director Ejecutivo actúa como un obstáculo que dificulta la intervención directa del poder político en la vida interna del canal, en particular su línea editorial. Sin embargo, lo que no se obtiene por vías directas se logra, como demuestra la experiencia, por otros medios no necesariamente sutiles, dificultando la gestión de los directores ejecutivos cuyas renuncias y recambios son frecuentes en todo el período analizado.

A su vez, la conformación puramente política del Directorio deviene en situaciones como la renuncia conjunta de todos los directores de la oposición a fin de 2017, aduciendo diferencias con la Presidencia entonces a cargo de Ricardo Solari, hombre de la Concertación (actual Nueva Mayoría). María José Gómez, Jorge Atton, Lucas Palacios nombrados en representación de la oposición en 2016 renunciaron en el verano de 2018 una vez electo el presidente Sebastián Piñera para un segundo mandato. Aunque los directivos dieron sus argumentos para abandonar la emisora, varios de los entrevistados coinciden en que fue un movimiento que los dejaba disponibles para asumir distintos cargos en el nuevo gobierno que asumiría en marzo de 2018. Lo cierto es que el directorio estuvo paralizado por la ausencia total de representantes de la oposición entre diciembre de 2017 y mayo de 2018, en medio de una crisis que requería la toma permanente de decisiones.

Tabla 11: estabilidad en los cargos directivos y gerenciales de TVN (2009-2019)

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Presidente del Directorio			/			/				/	/
Vicepresidente del Directorio								/			
Director Ejecutivo							/				
Gerente de Programación			/							X	
Gerente de Noticias / Prensa	s/d										

Fuente: elaboración propia con datos de Informes de gestión, estados contables y entrevistas

En los primeros 16 años que transcurrieron desde su creación en 1992 hasta 2009 la empresa tuvo 7 presidentes de Directorio distintos, mientras que en los últimos 10 años que estudia esta tesis, se alternaron en ese cargo 8 personas distintas. Los últimos 10 años coinciden con los de la crisis de la emisora que genera de forma regular lo que varios de mis entrevistados denominan “guerrillas internas”, que terminan en la salida anticipada de presidentes de directorio y directores ejecutivos. En la tabla anterior cada

cambio de color representa un recambio en la persona a cargo del puesto. A su vez dentro de un mismo año se producen cambios (/) que en ocasiones dejan puestos clave vacantes durante meses. En marzo de 2019 cuando realicé el trabajo de campo en Santiago de Chile el canal no tenía Director Ejecutivo ni Gerente de Programación desde fines del año anterior. Ese mismo mes se realizaron ambas designaciones, pero a comienzos de 2020 el Gerente de Programación Jaime Boetsch Larraín (2019-2020) había renunciado a menos de un año de asumir el cargo.

En todo el período analizado solo un presidente de Directorio, Ricardo Solari Saavedra (2014-2018) designado por Michelle Bachelet logró completar su mandato. En el caso de los directores ejecutivos la permanencia máxima fue la de Mauro Valdés Raczynski (2010-2013), con 3 años y medio en el cargo. El recambio habitual de figuras clave en la conducción del canal impidió estabilizar proyectos orientados a reencauzar a la emisora y reconectarla con la audiencia. Por el contrario, al frente de la Gerencia de Programación, por ejemplo, se alternan desde 2010 figuras experimentadas en televisión pero con miradas y planes casi antagónicos para la estación pública, que condujo al desperfilamiento y ausencia de una propuesta artística clara.

La sucesión de responsables de la programación en cortos períodos de tiempo acabó por desperfilar la identidad del canal. Según recuerda Carmen Gloria López, Valdés Raczynski desde la Dirección Ejecutiva, realizó algunos intentos de rescatar la segunda franja e introducir diversidad: María Elena Wood Montt (2009-2011) fortaleció la programación cultural y de documentales, sello que se perdió en la grilla más comercial que introdujo su sucesor, Marcelo Bravo Canepa (2011-2014) que viró nuevamente hacia una propuesta más comercial. Para Carmen Gloria López la propuesta de programación del período de Wood tuvo mayor diversidad programática, mientras que en el período de Bravo Canepa se impuso la lógica de la rentabilidad y la intención de hacer ciclos competitivos, aunque según la realizadora en ese período no se logró ni rentabilidad ni competitividad. Según López Moure, para entonces la crisis ya era sistémica y nada funcionaba: “ser diferencial no funcionaba, ser iguales a los comerciales no funcionaba (...) la marca estaba gastada, el canal dejó de apostar y la televisión en general se fue quedando con el público menos sofisticado, menos exigente, con los segmentos socioeconómicos más bajos y más envejecidos”.

Bravo Canepa entiende los cuestionamientos hacia su gestión de impronta fuertemente comercial en especial desde sectores de la cultura que, según relata, lo criticaron

duramente. “El mundo de la cultura siempre ha sentido que los programas por ahí no estaban en la línea editorial, pero yo traté para bien o mal que TVN fuera competitivo”. Canepa reconoce un desafío adicional en su tarea por las características de programar pensando en la necesidad de autofinanciamiento y “cumplir con una línea editorial de mandato público que a lo mejor no estaba escrito en ninguna parte pero simbólicamente existe”⁸⁶. Sin embargo, la crisis que vivía el canal rebasaba al canal mismo. Canepa advierte que no se trataba de TVN sino más ampliamente de una industria audiovisual en mutación que afectaba a todos los jugadores: “TVN puede tener el mejor directorio, el mejor director ejecutivo, el mejor director de programación, pero está complicado para todos. TVN tiene hace tres o cuatro años una crisis de gestión, pero hoy en día la crisis es global, es mundial, ni siquiera es de audiencia, sino de viabilidad”.

El área donde se observa mayor estabilidad es la Gerencia de Noticias (Prensa), a cargo de los informativos de la señal de aire, la señal de pago 24horas y el sitio web 24horas.cl. 24 horas es la señal informativa de mayor audiencia en la televisión de pago y el sitio 24horas.cl se encuentra entre los sitios de mayor tráfico del país. Los noticieros de la señal abierta por su parte, sufren la merma generalizada de la audiencia pero se observa que los productos noticiosos que no dependen del tren programático de la lastimada emisora lineal, tienen buena receptividad entre la audiencia, lo que quizás sea indicio de cierta legitimidad de la división informativa de la empresa.

La vitalidad del área informativa en medio de una estructura televisiva en vías de descomposición habla quizás de uno de los últimos bastiones de la televisión lineal abierta, junto a la transmisión de eventos en vivo de interés general.

Sobre la prevalencia de la televisión tradicional como espacio de consumo de noticias, Alejandra Phillipi, Subdirectora del Departamento de Estudios y Relaciones Internacionales de CNTV (2013-), señala que ante hechos sociales significativos la gente continúa mirando televisión abierta, y aunque en las redes haya mucha actividad entorno a un tema, CNTV continúa recibiendo denuncias por problemas en la cobertura de la televisión, que sigue siendo percibida por un espacio significativo. “No me deja de llamar la atención esa capacidad de convocar cuando tiene que informar y ahí genera inmediatamente la posibilidad de saber que tú estás acá, que estás en tu tierra. Me puedo

⁸⁶ En efecto, para el momento en que este funcionario ocupa el rol de Gerente de Noticias el mandato de misión pública no existía en ningún texto legal referido a la estación. Este principio fue incorporado cuatro años después en la Ley 21.085/2018

pasar todo el fin de semana viendo series en Netflix pero cuando quiero saber, anclarme y situarme, voy a la televisión”.

No obstante lo anterior, el área informativa de TVN no permaneció inmune al deterioro general del canal. A Alberto Luengo, Gerente de Prensa entre 2014 a 2018 le tocó liderar la división informativa en el inicio de la debacle de la audiencia: “mi llegada fue muy dramática porque cuando yo llegué el noticiero central era número uno y a los dos meses pasó a ser cuarto, entonces yo decía ‘qué botón toqué para echarlo todo a perder’. Lo que pasó fue una tormenta perfecta que no tuvo nada que ver con el noticiero, nada”. Tenía que ver, coinciden los entrevistados, con el quiebre de un tren programático virtuoso que iniciaba con alto encendido con el matinal de la mañana y se mantenía a lo largo del día gracias a las teleseries. Para el momento en que Luengo ingresa al canal estos dos pilares estaban dañados y ya no cumplían su función de traccionar audiencia a los noticieros. Con el tiempo, los informativos de la señal de aire adquirieron un tono más amarillista con mayor presencia de noticias policiales: “hicimos de todo, cuando el barco se hunde haces de todo para salvarlo (...) hubo un giro hacia el sensacionalismo hacia el último tercio de mis cuatro años en que ya veíamos que nada nos resultaba, el canal se estaba hundiendo, a punto de quebrar”. Ante esto el exdirector de prensa intentó reconectar con audiencias femeninas de los segmentos C3 y D, con menor nivel educativo, a través de “historias simples, claras (...) las notas políticas, económicas, internacionales son complejas, la gente no las entiende, y si bien no las eliminamos dimos más espacio a notas policiales, a historias humanas sin trascendencia pero que conectaban con la audiencia, eso nos permitió mejorar un poquito los números”. Sin embargo, dice Luengo, la señal de noticias 24 horas, también a su cargo, “nunca cedió a la tentación populista y aun así se ha convertido en número uno porque sus audiencias son distintas”.

La Ley 19.132 no incluye entre los requisitos para ser director ningún tipo de formación ni antecedentes profesionales vinculados a los medios de comunicación. Una mirada a los currículums de las personas que han presidido e integrado el directorio en los años que estudia esta tesis permite ver la presencia de perfiles muy disímiles: profesionales de la educación, filósofos, comunicólogos, politólogos, economistas, empresarios agrícolas, ingenieros agrónomos. Muchos de ellos con algunas experiencias previas en medios de comunicación o como funcionarios de la CNTV.

Este punto abre un interrogante relevante referido a si es necesario que quienes forman parte de un directorio conozcan sobre la industria de la televisión o si un directorio con otros perfiles profesionales puede beneficiarse de esa diversidad. Podría sostenerse la idea de que es deseable que el directorio de una televisora pública contenga a personas con experiencias y formaciones distintas. El punto problemático se genera sin embargo en el diálogo entre una plana ejecutiva a cargo de la operatoria del canal a menudo altamente especializada y su dificultad para dialogar con interlocutores que desconocen los pormenores de una industria en crisis y mutación, y que por otra parte, deben tomar decisiones estratégicas para la supervivencia de la emisora.

Antonio Leal defiende que el Directorio del canal no esté conformado por profesionales de la televisión: “no soy partidario de un directorio de expertos en televisión porque entrarían a reemplazar a la plana ejecutiva”. Por su parte, Víctor Carrasco, exjefe de guionistas de TVN (1994-2011) ironiza sobre un expresidente del Directorio que “todo lo que sabía de televisión era prenderla y apagarla”, lo que marca una distancia entre ser experto y tener algún conocimiento general sobre el funcionamiento de la industria audiovisual.

El mismo Antonio Leal reconoce que el desconocimiento sobre la industria precipitó decisiones con consecuencias graves para el canal como el desmantelamiento del área dramática. Según relata, la mayor preocupación del entonces presidente del directorio, Mikel Uriarte, era entregar el canal saneado económicamente, y eliminar contrataciones abultadas como la de la responsable de las telenovelas. Según Leal, el presidente del directorio no advirtió que, aunque efectivamente el área dramática costaba 600 millones de pesos por año, producía 3500 millones, y era el motor que, con tres productos al aire en simultáneo, mantenía alto el encendido de la señal desde el horario de la siesta hasta la noche.

Un ex miembro del directorio entrevistado en *off* para esta tesis, señala que el desconocimiento sobre la industria televisiva por parte de los directores los llevaba a ser fáciles de “*bypassear*” y a llevar una agenda de preocupaciones superficiales como la tendencia política de un personaje en una teleserie. Para este entrevistado muchos directores, en general algunos presidentes, no solo no entendían nada de televisión ni les interesaba, sino que además veían su paso por el canal como un peldaño para obtener publicidad y lograr crecimiento en su carrera política u otros fines. Esto explicaría, según afirma, la vocación por generar controversias, salir en los medios y tener

visibilidad pública. Aunque puede ser espacio de tránsito para políticos con ambiciones, también acoge a personas con amplia trayectoria en la política. Como define Elisabeth Gerber exasesora parlamentaria y presidenta de la Fundación Chile 21, el directorio de TVN es de alguna forma “donde van a morir los elefantes”.

Otro entrevistado que pidió no ser identificado relata la ocasión en que presentó ante el Directorio presidido por Mikel Uriarte (2012-2014) un proyecto elaborado junto a una consultora privada, para generar un esquema de trabajo multiplataforma para la producción de contenidos informativos. El proyecto requería el visto bueno del Directorio y la asignación de recursos económicos y humanos. Según indica esta fuente “cuando fuimos al Directorio, Mikel se me acerca y me dice ‘yo te apruebo los recursos pero si me aseguran que yo voy a estar para poner la primera piedra’”. El proyecto de innovación se topó con las expectativas del jefe político del canal y finalmente no fue concretado, entre otros motivos, porque efectivamente no era posible implementarlo a tiempo para que el entonces presidente lo sumara como un logro de su gestión.

Muchos de los entrevistados coinciden en caracterizar al Directorio del canal como un espacio “cuoteado” en que las principales fuerzas políticas se reparten los asientos, lo que tiene impacto en la pantalla a través de un loteo del tiempo de aire en partes iguales que hace las veces de “pluralismo”. Según Valerio Fuenzalida, investigador de la Universidad Católica de Chile y asesor en estudios de recepción y audiencia de TVN entre 1990 y 2003, el canal tiene un sistema de medición que compara la presencia en pantalla de representantes de partidos políticos contra su participación en el Congreso. Si un partido tiene 15% de presencia en el Congreso no debería tener una cifra muy distinta en la pantalla, ilustra Fuenzalida. “Se trata de un sistema que convence a los políticos profesionales, pero es muy resistido por políticos que no son de la vida partidaria o que son extrapartidarios, o por grupos emergentes que demandan presencia en la pantalla”. María Pía Matta, expresidenta de la Asociación Mundial de Radios Comunitarias (AMARC) lo define como “un acuerdo de élites que tratan de mantener un equilibrio”.

Esta situación a su vez genera que los espacios informativos organicen el debate político de forma que dejan por fuera una amplia agenda de demandas y problemáticas que no son prioritarias para la política, pero sí para la ciudadanía. “Las prioridades que aparecen en las encuestas de opinión pública no son prioridades de los partidos políticos. Eso en mi opinión debe estar en televisión, una televisión informativa tiene

que acoger esos problemas, eso es acercar la política a la gente y eso hace que la gente piense y delibere ‘aquí (por TVN) los problemas míos aparecen y no solo las agendas que van fijando los parlamentarios’”, analiza Fuenzalida.

Algunos de los entrevistados apuntan al Directorio como responsable de generar un clima interno hostil en el que se dificulta el trabajo creativo, esencial en un canal de televisión. Enzo Yacometti señala que desde comienzos de 2010, tras el ascenso de la derecha al poder luego de 20 años de gobiernos de la Concertación, “se degradó la calidad de los directores y por lo tanto de la discusión y de la visión, y se cayó en una cuestión mucho más pequeña”, con preocupaciones que tenían que ver con los contenidos, con especial interés en conocer de antemano las temáticas del ciclo de investigación *Informe Central*. Para el ejecutivo la crisis de audiencia que sufre el canal desde 2014 “nace de esta crisis de gobernanza porque al final del día si todo el equipo ejecutivo incluido Programación está constantemente siendo asediado por el Directorio, cuestionado por el Directorio”, se limitan las posibilidades de atender las demandas de las audiencias.

Algunos de los entrevistados que pasaron por cargos ejecutivos, coinciden en marcar los constantes pedidos de informe por parte del Directorio que iban en detrimento de la dedicación a la gestión de los problemas del canal. En este punto es interesante observar que la ley 19.132 prevé este tipo de conductas y otorga a los directores el derecho a ser informados por los directores ejecutivos, aunque “este derecho debe ser ejercido de manera de no entorpecer la gestión social” (Art. 7, Ley 19.132/1992).

Al obstruccionismo se suma un clima hostil en que sobrevolaba la amenaza de castigo para quienes cometieran errores. Para Yacometti “en cualquier empresa creativa esto es un pecado mortal, si en el fondo uno se va a equivocar, la verdad es que las audiencias son muy difíciles de entender. Uno apunta a no equivocarse, pero si uno se va a equivocar y te van a cortar la cabeza entonces nadie hace nada”. Carmen Gloria López Moure describe al frente interno del canal “como una especie de lava efervescente que quería como tragarte”, en un clima de desconfianza generalizada que permeaba a toda la organización desde la cúpula. Para Leónidas Montes Lira, el canal no escapa a las generales de la ley, y “cuando hay roces en el gobierno corporativo eso permea hacia el canal, porque la visión de largo plazo se comienza a desperfilar”. Fuenzalida advierte que este tipo de peleas se han repetido en Televisión Nacional en años anteriores, incluso previo al recorte de esta tesis, y “han sido absolutamente destructoras (...)

producen inseguridad, nerviosismo, baja la cohesión y el ánimo creativo, porque todo este conflicto va permeando hacia el interior”.

Retomando la discusión sobre la formación y experiencia profesional de las personas con cargos de conducción, los interrogantes que pesan sobre los miembros del directorio, son extensivas a los cargos ejecutivos.

En relación a la contratación de personas sin experiencia en televisión para hacerse cargo de la gestión del canal, el expresidente del Directorio Leónidas Montes (2010-2012) ensaya una explicación: “la percepción que había en el directorio era que la industria de la televisión era, y todavía sigue siendo, muy endogámica. Entonces existía la idea, que yo compartía, de que era bueno traer a alguien externo porque de alguna manera quienes somos liberales creemos en la competencia. Había mucho *chronic capitalism* dentro del canal; gente que se conocía y se daba mucho en esa época que los mismos ejecutivos de un canal se iban a otro y se levantaba una cofradía, o como decimos los economistas una captura de un grupo, entonces creíamos que era bueno traer nuevos aires”. Con este argumento explica la contratación de Mauro Valdés Raczynski para el cargo de Director Ejecutivo (2010-2013), quien venía de desempeñarse como responsable de relaciones públicas en una empresa minera, sin ningún tipo de relación con la industria audiovisual.

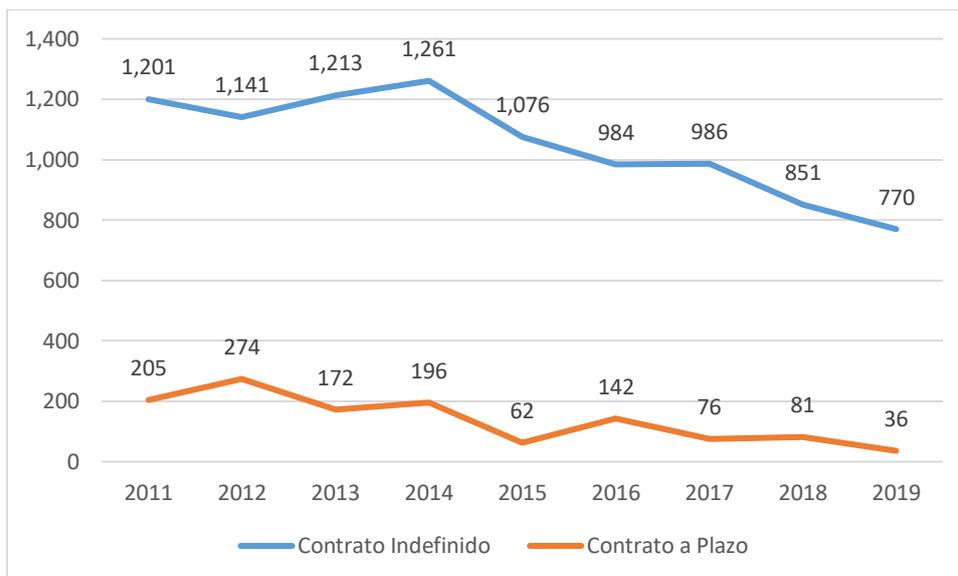
Tras la salida de la productora audiovisual María Elena Wood Montt de la Gerencia de Programación en 2012, Valdés Raczynski nombra a Marcelo Bravo Canepa, que contaba con experiencia como gerente de marketing de Mega Visión y venía de ser gerente de marketing del supermercado Unimarc.

Por su parte, Wood Montt, reconocida productora chilena, es cuestionada por alguno de los entrevistados no por su capacidad como generadora de contenidos, sino por su falta de capacidad para dirigir equipos. Saber hacer televisión es distinto a saber hacer que otros hagan televisión. En definitiva el rol de la persona a cargo de toda una grilla de programación no es hacer los programas, sino coordinar estratégicamente a los equipos de personas que lo hacen.

Carmen Gloria López Moure relativiza la necesidad de conocer sobre la industria para conducir un canal. “Creo que está sobrevalorado entender de televisión en general, se aprende más o menos rápido. La historia ha demostrado que gallos que no tenían un

conocimiento de televisión como Daniel Fernández⁸⁷ pudieron manejar el canal de acuerdo a los estándares que se le exigía en ese minuto para ganar plata”. Sin embargo, marca una distinción que parece esencial: “a mí no me tocó toparme con gente que no supiera de televisión, me tocó darme con mucha gente que yo sentía que no tenía una visión de televisión pública. Que no había estudiado el tema de la televisión pública”.

Gráfico 21: evolución de la planta de trabajadores por año y tipo de contrato



Fuente: elaboración propia con datos de Transparencia Activa tvn.cl

Según la definición de la Ley 19.132 los trabajadores de TVN se registrarán exclusivamente por el Código de Trabajo y “no les será aplicable norma alguna que afecte a los trabajadores del Estado o de sus empresas. Para todos los efectos legales, se consideran como trabajadores del sector privado” (art. 29). Además, indica el artículo 30 que el ingreso a planta así como la “provisión de cargos de jefatura o ejecutivos sólo podrá hacerse por concurso público y la selección de los postulantes se efectuará mediante procedimientos técnicos, imparciales e idóneos, que aseguren una apreciación objetiva de sus aptitudes y méritos”.

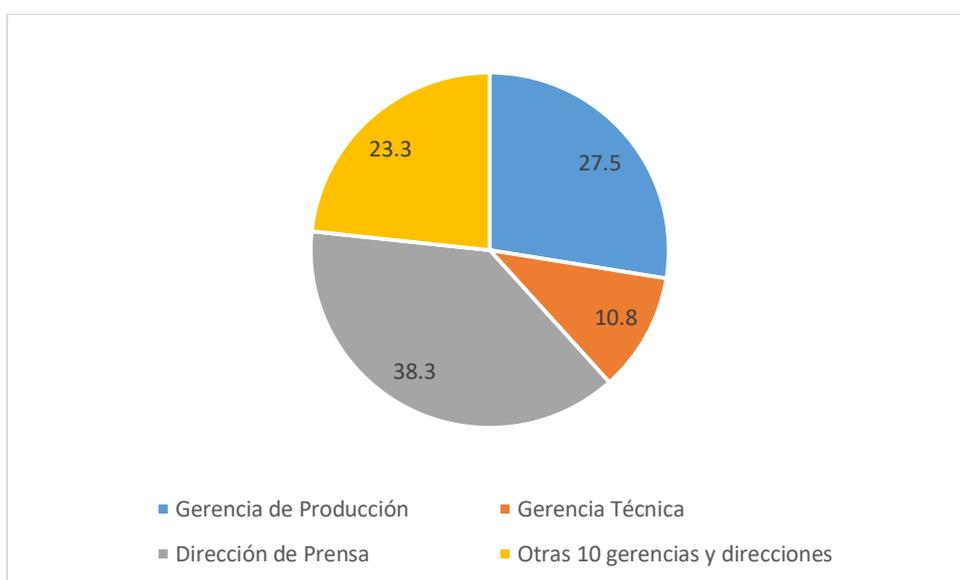
A finales de 2019 el 95,5% de los empleados son de planta permanente y apenas un 4,5% trabaja en modalidad eventual. Como se observa en el gráfico anterior ambos tipos de contratación sufrieron reducciones muy significativas en particular a partir del año 2015 cuando se hizo evidente que la crisis iniciada el año anterior no sería transitoria. A

⁸⁷ Daniel Fernández Koprach, Ingeniero con experiencia en empresas mineras, fue Director Ejecutivo del canal entre 2004 y 2010.

diciembre de 2019 el canal había reducido su planta en -42,6% en comparación a 2011. Esta había sido una de las vías principales para intentar reducir el rojo financiero de la empresa aunque con impacto relativo en el corto plazo por el alto costo que representan los despidos en materia de indemnizaciones.

Semejante reducción en la planta de empleados anticipa un nuevo proyecto de canal público. Para Rodrigo Sepúlveda, jefe del área dramática durante 2019, “estamos viviendo un momento sumamente importante sin vuelta atrás. No veo el cierre de los canales pero sí su jibarización completa. Y yo creo que la televisión como la conocimos ya nunca podrá volver a ser lo mismo, y en parte estoy de acuerdo. Encuentro que los canales como este tenían un problema de producción casi soviético”. Para López Moure, el canal solo puede subsistir en un modelo similar al de Channel 4 (Reino Unido) con una estructura interna muy reducida y externalización de la mayor parte de la producción. Esto ayudaría, para la productora, a reducir el riesgo, que en todo caso recae en su mayor parte en la casa productora, y en no tener que incorporar de forma estable nuevo personal para encarar proyectos ambiciosos, que, una vez culminados quedan como recursos ociosos dentro de la estructura interna.

Gráfico 22: distribución de la planta de empleados por sector (diciembre de 2019)



Fuente: elaboración propia con datos de Transparencia Activa tvn.cl

Referíamos antes en este capítulo al área de prensa como aquella que en la actualidad sostiene cierta relevancia de la marca TVN a través de su división 24horas⁸⁸. Esta importancia tiene su correlato en la asignación de recursos humanos: casi el 40% de los empleados del canal a finales de 2019 pertenecían a la Gerencia de Prensa. Al margen de algunos programas de entretenimiento y variedades que se producen o co-producen utilizando algunos recursos técnicos y humanos del canal, el grueso de la producción de la estación tiene que ver con los contenidos informativos. De hecho la Gerencia de Ficción, otrora nave insignia de TVN, directamente dejó de existir en 2019.

Uno de los aspectos diferenciales de TVN en relación a sus competidores privados es la presencia de filiales propias en al menos 9 regiones del país. Hasta el año 2012 la extensión de la red federal era una prioridad para la empresa y seguía un Plan Maestro de Infraestructura Regional “que aspira a modernizar los nueve centros regionales” (Memoria Anual TVN, 2012). Las filiales regionales (Antofagasta, Copiapó, Calama, La Serena, Valparaíso, Rancagua, Talca, Concepción, Temuco y Punta Arena) son pequeñas operaciones en que TVN posee sedes de distinta envergadura, con 10 empleados o menos en cada una que producen un informativo local o regional que se descuelga de la señal principal. Estas filiales, aunque continúan operativas, no escaparon a los recortes de personal que fueron regla para toda la empresa.

Teniendo en cuenta que dentro del canal existen tres sindicatos y que la tasa de afiliación es del 85%, los despidos masivos desde 2014 se hicieron sin demasiada conflictividad. Como indica Rodrigo Cid Santos, periodista del canal desde 2004 y representante de los trabajadores en el Directorio (2018-), “despedir y contratar es una facultad de la propia Administración por eso no se puede hacer mucho, y los sindicatos han hecho esfuerzos para mantener el contrato colectivo vigente, para no perder en condiciones e impedir la externalización de funciones”. Sobre este punto, Cid Santos advierte que los sindicatos buscan que la ecuación económica sea viable para mantener al personal propio del canal, buscando “que no sea tanta la diferencia entre contratar a un trabajador de la planta o contratar a un trabajador externo”. La situación financiera límite, la acumulación de pérdidas, el endeudamiento, la reducción de liquidez y consiguiente riesgo cierto de cesación de pagos a proveedores y sueldos, pone a los

⁸⁸ 24Horas es la marca insignia de las distintas unidades de negocio a cargo de la Gerencia de Prensa: las tres ediciones de los noticieros del canal de aire, la señal de noticias de TV paga y el portal informativo llevan todos la denominación “24Horas”

Sindicatos en una posición de entendimiento y algún sentido de colaboración con una gestión con la que comparten preocupaciones.

El aspecto sindical aparece como problemático en relación a las resistencias a flexibilizar y conceder algunas conquistas laborales en pos de una supuesta eficiencia productiva demandada por la convergencia digital.

Para Marcela Abusleme, Gerenta de Prensa desde 2019 quien ocupó igual cargo antes en Mega “hay camarógrafos que llevan 20 años en el canal y no hacen más que grabar, entregar la imagen y listo, eso se tiene que terminar, la tele no funciona así. Hoy en día tú necesitas un tipo que sea capaz de escribir, grabar, armar, porque es otro modelo de costos (...) No puedo tener cuatro personas haciendo lo mismo. Cuando llegué acá había tres equipos que salían a cubrir la misma nota, uno del 24 horas, otro del noticiero de la abierta y otro del .cl (sitio web 24horas.cl). Eso se acabó, sale uno solo y me despacha para las tres plataformas”. Para la productora ese tipo de cambios eran necesarios, fueron implementados aunque “muy resistidos” por los sindicatos. “Yo siento que hoy en día el camarógrafo, el productor, el periodista, es uno solo. Entonces yo armé un equipo de realizadores que son tipos que hacen cámara, son periodistas y arman sus notas, trabajan solos, y no pude poner más gente porque el sindicato me lo prohibió, entonces tenés limitantes”.

Para sortear estas “limitantes” Abusleme adoptó una estrategia de negociación bilateral con quienes percibía más dispuestos o flexibles para adoptar sus propuestas con menos resistencia, al margen de las representaciones colectivas: “hay un camarógrafo que es buenísimo, que está viejo, pero tiene puesta la camiseta y me dijo que nunca le habían subido el sueldo, entonces yo le dije ‘te subo el sueldo pero si te pones a editar y te pasas para el otro equipo’, y lo pensó porque se le iban a echar encima todos los otros, pero lo hizo. Hay gente que está dispuesta al cambio”.

La concurrencia de tareas antes distribuidas en distintas personas en un mismo perfil, el “realizador”, se plantea como una forma de hacer un uso más eficiente de los recursos humanos, pero al mismo tiempo que genera eficiencia genera ociosidad ¿qué se hace con los recursos que se quedan sin tareas? ¿se prescinde de ellos? ¿se los destina a generar más contenido? La vía elegida por TVN, y con baja conflictividad sindical, fue el despido masivo de empleados. De hecho, al momento de la entrevista en marzo de 2019, la Gerenta tenía nuevos despidos en carpeta que no podía ejecutar por falta de recursos para cubrir las indemnizaciones.

Abusleme percibe cierta apropiación de los empleados sobre el canal: “aquí hay algunos que llevan 18 o 20 años, entonces se siente el poder del sindicato como yo no había visto nunca (en otro canal). Es súper complejo porque tiene una estructura antigua. Entonces por ejemplo el beneficio que ganaron hace 20 años atrás como un bono por ir más allá del aeropuerto cuando el aeropuerto quedaba fuera de Santiago, hoy en día se mantiene y tú dices ‘hay que anular esta cuestión’. Hay una cosa de no querer soltar un solo beneficio, por lo que ha terminado siendo un canal poco competitivo”. Los derechos de los trabajadores son así escollos a ser removidos no solo por disonantes con lo que ocurre en sus pares privados, sino que además desentonan con las nuevas demandas y situaciones productivas en la industria audiovisual más ampliamente y conspiran contra las posibilidades del canal de ser competitivo.

La conflictividad con cierta rigidez sobre los derechos conquistados por los trabajadores a través del tiempo y la férrea defensa de las atribuciones que competen a cada perfil profesional es cuestionada a veces con sorna por prácticamente todos los ejecutivos a los que he entrevistado sin distinción de pertenencia política o alineamientos ideológicos. Quienes asumen responsabilidades de gestión más temprano que tarde acaban percibiendo la rigidez sindical como un problema que entorpece la producción y adopción de innovaciones.

Rodrigo Sepúlveda ilustra la problemática de esta forma: “para hacer una toma con dos actores en un parque en una producción privada vamos catorce personas, y cuando vas con TVN para hacer la misma escena salen cuatro Van (por el vehículo) con siete personas en cada una. O sea es así de dramático”. A esto se suma la estricta distribución de cargos, roles y funciones que caben a las distintas áreas y que son intransferibles. Una rigidez, que según relata Sepúlveda conduce a situaciones hilarantes pero también aumentan innecesariamente el número de personas que deberían involucrarse y consecuentemente también los costos: “si haces una escena en una piscina y el actor se va a bañar, la toalla la tiene que llevar vestuario, pero si el actor solo va a tomar sol, la toalla la lleva utilería, por lo que en ocasiones no la lleva ninguno de los dos”.

5.6.6 Relacionamento con el gobierno central

Según indica el artículo 32 de la Ley 19.132 “Televisión Nacional de Chile se relacionará con el Presidente de la República a través del Ministerio Secretaría General

de Gobierno”, una modalidad de vinculación con el gobierno central igual al que tiene la CNTV. A su vez, el nombramiento de los Directores de la televisora se hará efectivo “mediante decreto supremo expedido a través del Ministerio Secretaría General de Gobierno (art 4). El Ministerio actúa como organismo de comunicación del Gobierno de Chile y la principal función de su titular es servir como vocero del Poder Ejecutivo frente a la opinión pública.

Salvo esta disposición genérica y las referidas a la forma en que se designan a los integrantes del directorio de la que dimos cuenta en el apartado anterior, y aquellas vinculadas a la rendición de cuentas ante el Ministerio de Hacienda, no existen otras disposiciones sobre la forma en que el canal debe vincularse con el poder central. Sin embargo en los hechos la articulación entre los gobiernos de turno y la emisora son cercanos y en ocasiones, por el diseño mismo del gobierno interno del canal, los intentos del gobierno de interferir sobre la pantalla de la emisora llegan a generar conflictos más o menos visibles.

No obstante, la vinculación entre TVN con los distintos poderes políticos tanto ejecutivo como legislativo es, especialmente en los últimos años, un camino de doble vía. Ya no se trata solamente de intentos de los políticos por interferir en la vida y las decisiones del canal, sino, a partir de la profunda crisis que vive la emisora desde 2014 es el propio canal el que busca y necesita acercamientos con el sector político para conseguir regulaciones favorables que atiendan sus urgencias financieras. Como reconoce el expresidente del Directorio Ricardo Solari, el proceso de discusiones previo a la sanción de la ley de capitalización de TVN (Ley 21.085/2018) requirió un intenso trabajo de comunicación con los parlamentarios:

El año 2017 estuvo marcado, en gran parte, por el esfuerzo y el trabajo colectivo de todo el Directorio por sacar adelante la tramitación del Proyecto de Ley que modificaba la Ley de TVN y que suponía la inyección de USD\$65.000.000.- (sesenta y cinco millones de dólares), a través de una capitalización extraordinaria que hará el propio dueño del canal, el Estado de Chile. Esos recursos permitirán adecuar la empresa competitivamente a la realidad actual de la industria, implementar la red de televisión digital terrestre (TDT) y la señal 2, destinada a la transmisión de contenidos culturales y educativos.

Hago énfasis en que fue un año marcado por este trabajo colectivo, ya **que fueron muchas horas dedicadas a traspasarle al mundo político los mensajes de que la televisión pública cumple un rol fundamental dentro de nuestra sociedad, al dar información oportuna, independiente y pluralista, y de la importancia que tiene Televisión Nacional de Chile como la red de transmisión más importante del país. No fue un camino fácil. Hubo que construir, en conjunto con la Administración, un relato que permitiera asegurar la sustentación futura del canal**⁸⁹ una vez efectuada

⁸⁹ Énfasis agregado por el autor

la capitalización, mediante la ejecución de un plan estratégico de largo plazo, que permitirá repositionar a TVN como uno de los principales canales de televisión del mercado nacional (Memoria Anual TVN, 2017)

Las acciones de comunicación desde el canal hacia los parlamentarios se hacían de manera conjunta entre la presidencia del Directorio, y la Dirección Ejecutiva, entonces a cargo de Jaime de Aguirre Höffa. Al respecto el exfuncionario recuerda que “durante 2017 me dediqué a convencer a todo el legislativo de distintas instancias, de la necesidad que por primera vez en un cuarto de siglo capitalizar el canal y darle una cantidad de dinero que le permitiera volverse nuevamente competitivo, adecuarse tecnológicamente y cumplir con un mandato de la ley que es la digitalización. Fue apelar a la conciencia del dueño del canal, el Estado de Chile, a interpelarlo en el sentido de descubrir cuál es su verdadera vocación para tener un canal. No hay ningún medio de comunicación que pueda sostenerse sin la voluntad de su dueño”.

Las gestiones de las autoridades del canal ante el poder político rindieron sus frutos, siempre en el marco de las limitaciones que impone la Ley 19.132 que en un contexto de crisis financiera y hasta de liquidez, actúa como un corsé que limita las posibilidades de intervención del Estado.

En este sentido, como hemos señalado antes, en 2017 el Servicio de Impuestos Internos (SII) autorizó a la Tesorería General de la República la devolución parcial de los impuestos cargados a la empresa correspondientes al año anterior por un importe de CLP 3.996.692. A esto se suma la “ley corta” de capitalización de 2018 que asigna fondos a la emisora por única vez aunque y con destino específico para la inversión en reconversión tecnológica y financiamiento de una segunda señal cultural, como hemos desarrollado en el apartado sobre aspectos regulatorios.

Otra vía utilizada por el gobierno para inyectar fondos en el canal fue a través de partidas extraordinarias dentro de la Ley de Presupuesto.

Con fecha 28 de diciembre de 2018 fue publicada la Ley de Presupuestos 2019 (Ley N°21.125), la cual contiene la glosa 01 de la Partida 50, Tesoro Público que señala lo siguiente: “Autorízase al Ministro de Hacienda para que, mediante uno o más decretos expedidos bajo la fórmula "Por orden del Presidente de la República", efectúe, durante un plazo máximo de hasta veinticuatro meses contados desde la publicación de la presente Ley, un aporte extraordinario de capital a Televisión Nacional de Chile, por un monto total de hasta \$25.000.000.- de dólares, moneda de los Estados Unidos de América, o su equivalente en otras monedas extranjeras o en moneda nacional, en una o más transferencias, las que se financiarán con activos financieros disponibles en el Tesoro Público (Estados Contables TVN, 2018).

El dinero comprometido por el Presupuesto Nacional 2019 comenzó a ingresar al canal desde marzo de ese año. A diciembre de 2019 el Ministerio de Hacienda había realizado cinco transferencias extraordinarias (Decretos 79, 148, 219, 349 y 503) por un importe total de USD 19.588.527. Esto permitió a la emisora mejorar la situación de liquidez y enfrentar las obligaciones operativas de corto plazo durante ese año.

Por otro lado, en enero de 2020 el gobierno decidió otorgar el aval del Estado a la toma de deuda por M\$70.000.000 (setenta mil millones de pesos chilenos) “lo que permitirá reprogramar los pasivos actuales de la empresa” (Estado Contable TVN, 2019: 56). En marzo del mismo año TVN ya había solicitado un primer crédito al Banco BCI por CLP 48.500.000 que a mediados de 2020 cuando se escribe esta tesis aún se encontraba en proceso de cierre sin efectivizarse dada la “volatilidad e incertidumbre en los mercados financieros a nivel mundial” provocados por la pandemia del COVID-19.

En el sentido inverso, son numerosos los testimonios que retratan intentos del poder central de intervenir en la gestión del canal y su línea editorial. Según coinciden algunos de mis entrevistados, la cobertura amplia que el canal hizo de las protestas estudiantiles de 2011 coronó el encono del poder ejecutivo entonces a cargo de Sebastián Piñera (2010-2014) y la presidencia del directorio, en contra de la dirección ejecutiva de la emisora. Según describe Antonio Leal entonces Director en representación de la oposición, se desató “una guerra abierta y eso debilitó mucho al canal, porque había una pugna de poder interna que debilitaba la gestión de Mauro Valdés Raczynski, que era un hombre de ellos”. El gobierno de Sebastián Piñera leyó las manifestaciones de 2011 como ataques directos a su gobierno en vez de hacia el sistema educativo consolidado por décadas.

Este hecho político reflejado en una pantalla presidida por un hombre por él designado, Mikel Uriarte, y con la dirección ejecutiva de otro también designado con los votos del oficialismo, Valdés Raczynski, descolocaba el PEN en su impotencia por no poder penetrar en la agenda informativa de la emisora. Se trataba además de un momento en que TVN era líder de audiencia en casi todas las franjas. Como indica en *off* un entrevistado “desde arriba siempre tienen la expectativa de poner a alguien a quien puedan manejar”, la imposibilidad de hacerlo genera frustración y acciones en consecuencia. Esas acciones tienen que ver con una política de obstruccionismo, a la que ya hemos referido antes en este capítulo.

Aunque el presidente del directorio no puede ejercer la gestión del canal, cuenta con herramientas suficientes para obstaculizarla, obstruirla y producir situaciones de

parálisis. Según pude reconstruir, entre 2012 y 2014, la presidencia del directorio, ante la imposibilidad de controlar (o remover) al Director Ejecutivo, adoptó una política obstruccionista: incrementó el número de cotizaciones necesarias antes de realizar compras, aumentó la cantidad de acciones que requerían autorización de ese cuerpo, se rebajaron los montos de dinero que podían administrar los ejecutivos sin pasar por el directorio, lo que ralentizaba de forma general la toma de decisiones: “un canal como cualquier empresa tiene cierta dinámica, hay oportunidades que había que tomar y nos dábamos 50 vueltas porque el directorio no está disponible todos los días (...) y de repente había la oportunidad de contratar a alguien y no se podía porque el directorio lo tenía que aprobar”, recuerda Enzo Yacometti.

La guerra entre la presidencia del directorio y la dirección ejecutiva tuvo un nuevo episodio años más tarde con otros protagonistas, también durante una presidencia de Sebastián Piñera. Se trató de la filtración de los contratos del entonces Director Ejecutivo Jaime de Aguirre Höffa presuntamente por parte del Presidente del Directorio Francisco Orrego (2018). La filtración de contratos y documentos reservados es violatorio de la Ley de creación de TVN por lo que se encargó una auditoría para atribuir responsabilidades. Según relata Antonio Leal, Director por la oposición, “la auditoría externa que él (Francisco Orrego) había propuesto, llegó a la conclusión de que él mismo había filtrado todo y que había cometido violaciones al artículo 19 de la Ley 19.132 y a otros preceptos legales de regulación de la televisión chilena, irregularidades graves que ameritan cárcel”. Tras las conclusiones de la auditoría Orrego renunció al directorio junto con De Aguirre.

Varias de las fuentes coinciden en señalar que la salida de Jaime de Aguirre Höffa se produjo por presión directa del presidente Sebastián Piñera en 2018, algo que también reflejó la prensa chilena en esos días (Cooperativa.cl, 2018). En la mirada de De Aguirre la presidencia del Directorio actúa como correa de transmisión de decisiones del Poder Ejecutivo en articulación con la prensa comercial. “El presidente del directorio Francisco Orrego filtró toda mi contratación (a la prensa), no solamente el sueldo sino las condiciones y no solo aquello, sino que sugirió públicamente que habían sido obtenidas de manera irregular. Por miramiento al gobierno, cosa de la que ahora me arrepiento, no le hice una querrela criminal por abuso de autoridad por incriminaciones injustas”. Sobre las acusaciones referidas al sueldo que percibía de Aguirre afirma que el sueldo de director ejecutivo de TVN es el más bajo de sus competidores: “En Canal

13 ganaba 60% más (...) porque no se compran en las farmacias los directores ejecutivos de los canales”.

El canal debe por su forma de financiación competir en el mercado por los talentos, no solo aquellos que coloca en pantalla, sino los que conducen la empresa. Para esto debe ofrecer salarios igualmente competitivos. Esta lógica de la competencia por los recursos necesarios en el mercado colisiona no solo con su propia crisis financiera que lo limita en su posición negociadora sino con el mismo sentido de lo público. Como afirma Cid Santos “hay que entender el sentido de lo público. Yo creo que este no es un canal para venir a hacerse millonario”.

Esto da lugar a un cuestionamiento sobre el dinero que un canal público debiera pagar a sus funcionarios y personalidades en pantalla. Sin embargo, como dijimos, el canal compite no solo por el mercado publicitario sino además en el mercado de los talentos, se trate de ‘rostros’ o altos ejecutivos a los que, de no ofrecerles sueldos competitivos las posibilidades de atraerlos y retenerlos disminuyen. Como afirma Wood Montt “si lo echas a competir al mercado necesitamos un *star system*, y eso sale plata”. Díaz Díaz agrega que “mientras la función de TVN sea autofinanciarse porque el Estado no le va a entregar plata porque la ley no lo permite, entonces difícilmente tú vas a poder hacer grandes rebajas en las remuneraciones de los más altos ejecutivos”.

Las desavenencias habituales entre un directorio que en general se neutralizaba a sí mismo porque en las decisiones más sensibles en general obtenían empates por su misma conformación, colocaba al presidente del directorio en un rol agresivo de obstruccionismo, declarando guerras internas con efectos sobre la gestión. Además, las idas y vueltas entre el representante del PEN y la plana ejecutiva expuestas permanentemente por la prensa privada generaron, según Consuelo Saavedra, periodista y representante de los trabajadores en el directorio (2017-2018) “más desafección por Televisión Nacional por todos los problemas de gobernanza corporativa que tenía”.

Una de las externalidades positivas de la composición del directorio sobre la independencia periodística del canal, es que al estar “cuoteado” con criterio político, afirma López Moure, los directores se “neutralizan entre ellos”. Se trata de un juego de suma cero en que las partes se ven a sí mismas igual e injustamente tratadas en los segmentos informativos del canal, por lo que el empate actúa como malla de contención contra la intervención política directa en la línea editorial. En todo caso la interferencia política debe tomar caminos más sinuosos, no necesariamente elegantes o disimulados,

pero sí menos directos. Cid Santos advierte la crisis del modelo de gobierno pero admite sus ventajas: “lo que yo creo que termina matando a la televisión pública es cuando es capturada por un sector político. Por eso en ese sentido el sistema de gobernanza de esta empresa es interesante porque para remover al director ejecutivo se necesitan cinco votos, tienes que construir una mayoría, para que justamente el gobierno de turno no cambie a la plana ejecutiva y ponga gente de su confianza”. De Aguirre Höffa en la misma línea entiende que el diseño de gobierno corporativo no gusta al “establishment político” porque limita sus posibilidades de gestionar el canal, pero al mismo tiempo le da estabilidad y evita recambios permanentes en el elenco de gestión que sería perjudicial para los planes de negocio y de desarrollo a mediano y largo plazo.

Leónidas Montes Lira que presidió el directorio entre 2010 y 2012, fue el primer presidente designado por Sebastián Piñera. Según relata, la composición política del directorio no fue un problema para él, sino más bien una fuente de riqueza por la diversidad de opiniones: “no me produjeron grandes problemas, porque nuestro directorio no era político, no estábamos muy preocupados por los noticiarios (...) había un real compromiso porque al canal le fuera bien”. Pese a la caracterización de “no político” para un cuerpo integrado por políticos de carrera, si el relato de Montes es exacto se verificaría la idea de que el modelo de gobierno funciona más o menos bien según las características y motivaciones de las personas que en cada coyuntura ocupan los cargos de dirección.

El modelo de gobierno de alguna manera fue pensado para proteger el pluralismo interno del canal. Lo que se advierte son distorsiones cuando las personas que ocasionalmente ocupan ciertos puestos violentan la institucionalidad para ejercer desde sus cargos atribuciones que no corresponden. Para Marcelo Díaz Díaz exministro Secretario General de Gobierno (2015-2016) “todos quieren influir en TVN pero no lo logran y a esto lo digo habiendo estado en el gobierno y en la oposición (...) pero también es cierto que el modelo de directorio cuoteado es un modelo que está agotado, que no responde a las necesidades de la sociedad chilena”.

Yacometti también valora este diseño de gobierno interno, porque una vez que el directorio nombra a un ejecutivo no lo puede remover a menos que consiga una mayoría especial de cinco votos, cosa que no se verifica en la historia reciente del canal. Esto les otorga a los ejecutivos, en lo formal, cierta autonomía y estabilidad, pero no elimina las intenciones del sector político por interferir si lo considera necesario, por lo que en

general se adoptan vías que, respetuosas de las formalidades de la ley, cumplan el cometido de remover a un ejecutivo indeseado. El obstruccionismo, el maltrato, la exposición de contratos a la prensa (hecho prohibido por ley) se incorporan aquí como prácticas comunes para desgastar y expulsar a quienes por ley son autónomos de permanecer y actuar según su criterio.

“Cuando llega al gobierno Piñera, entra una camada de gente que si bien podía venir del mundo político, del Senado, no tenían experiencia en gestión del Estado. Uno de los grandes problemas del primer gobierno de Piñera, o la crítica que se le hizo es que puso a puros gerentes. Él mismo decía ‘este es el gobierno de los mejores’, y eran todos Phd, gente muy exitosa, con muchos pergaminos, pero cuando tú entras en un ministerio, no es una empresa”, define Yacometti sobre la colisión entre el perfil de los funcionarios de Piñera y las particularidades de una empresa que, aun con sus peculiaridades, es pública.

Para Eliana Rozas, el problema en la relación entre el poder político y el canal no se hacía tan evidente en los contenidos, sino que era una cuestión más institucional. Para la académica de la Universidad Católica y exfuncionaria del Canal, había una incompreensión entre los políticos sobre cómo relacionarse con el Directorio: “desde la perspectiva de los gobiernos hay una incompreensión de qué es TVN. A mí me tocó hablar con un Parlamentario del gobierno de Piñera que me dijo ‘bueno, pero ahora nos toca a nosotros’”. La incompreensión del rol que cabe a los políticos en la conducción del canal, vinculado a las expectativas de poder oficiar de gerentes tensiona con un modelo que no está pensado para permitirlo. “Entonces se produce una frustración cuando alguien supone ‘ahora nos toca a nosotros’ y se enfrenta a que no es tan simple. Eso es frustrante”, agrega.

Para Yacometti los funcionarios del primer gobierno de Piñera (2010-2014) llegaron al canal con la intención de introducir los cambios que creían necesarios, pero “empezaron a chocar con el diseño, no podían hacer las cosas que ellos creían que podían hacer porque la verdad es que el Presidente del Directorio de TVN aparte de tener una dieta un poquito más grande que los directores habituales, es un director más. Maneja la agenda de lo que se discute pero es un voto más, ni es voto doble. Es el Director Ejecutivo el que gestiona el canal completo bajo los lineamientos del Directorio, y eso a los gallos les cuenta entender porque ellos llegaron ahí para gerentear y se dieron cuenta de que no podían gerentear, y estaba bien que así fuera porque si empezaba a gerentear

el amigo del Presidente que nombraron ahí entonces el canal podía terminar en cualquier parte, entonces el sistema funcionó. Pero como todo sistema, al final del día depende de las personas, y que las personas estén dispuestas a dar las batallas correctas, y ahí se empezó a generar ya en el 2010 el punto de inflexión desde el punto de vista de la gobernanza”.

Como hemos mencionado antes, el inicio de la crisis de TVN es concurrente temporalmente con el ascenso de la derecha chilena al poder, lo que lógicamente no es signo de causalidad. Sin embargo, varios de los entrevistados señalan esta correlación entre la “descomposición de la Concertación” y la crisis de la emisora pública. Crisis por otra parte, que alcanzó niveles de gravedad muy por encima de los problemas que son comunes a todos los canales de televisión en Chile.

Un aspecto adicional que aparece en los testimonios que pude recoger es el factor ideológico, y una posible desafección de la derecha por lo público. “El gobierno de Sebastián Piñera impulsa, y está bien y es legítimo que así sea, la iniciativa privada, y considera que el Estado debe estar solo donde sea estrictamente necesario (...) Piñera es un empresario y la gente que trabaja con él son gente de derecha con una visión del mundo más favorable a lo privado. Además, sostener un canal, encima autónomo con la posibilidad y la vocación periodística de fiscalizar no es cómodo para ningún gobierno. Finalmente, los empresarios (de los medios comerciales) verían con beneplácito que TVN se retirara de la competencia por los recursos publicitarios y por lo tanto prefieren que el Estado le ponga plata y sea un canal chico restringido a un par de temáticas, y que salga de la competencia”. Se observa en este punto cierta coincidencia entre aspectos ideológicos de los funcionarios de los gobiernos de Piñera con los intereses de los actores comerciales de la televisión.

En relación a las presiones directas del poder político sobre la línea editorial, los segmentos informativos revisten especial interés. Marcela Abusleme asegura que parte de su tarea como Gerenta de Prensa es “manejar las cuotas de poder de alguna manera para mantenerlos a todos tranquilos”. La gestión de potenciales conflictos que genera la partición del Directorio en representaciones políticas, limita los márgenes de acción para enfrentar otros desafíos de la gestión como la reestructuración del área, su modernización y producción de contenidos. Al respecto, agrega, “la independencia en estricto rigor en el periodismo no existe, no es real, el que diga lo contrario está mintiendo. Pero (en los canales privados donde trabajó) no había una cosa así de tanto

dueño, aquí como que todos son dueños, entonces eso significa que son muchos más llamados, son multiplicados por mil”.

Díaz Díaz asegura que “los ministros no tienen ninguna capacidad para influir en TVN y su línea editorial. “Tienes derecho a reclamar, pero censura previa... yo nunca he visto que TVN se dejara censurar de manera previa”. Consuelo Saavedra asegura que en la generalidad de los casos esto efectivamente es así, y que “existen muchísimos más ejemplos de independencia periodística en TVN que de intervención”, aunque luego claro, existe un gran número de “historias donde se cayó un reportaje, lo atrasaron, hubo que pelear para que saliera, pero tampoco es muy distinto a la tensión que tienen otros colegas en otros medios de comunicación”. Negar la existencia de llamadas y presiones es algo “escolar, naive”, asegura Ricardo Solari, lo importante es cómo se responde y resiste a esas presiones sin trasladarlas al equipo, asegura Alberto Luengo quien fue Gerente de Prensa entre 2014 y 2018.

“De alguna manera los políticos se creen dueños del canal y eso se da mucho sobre todo en las regiones, donde hay que ir a cubrir sus actividades si no se molestan. Te pasan la cuenta después a la hora de la votación de la capitalización, por ejemplo”, señala Rodrigo Cid Santos. Para el periodista y representante de los trabajadores en el Directorio, el “cortafuegos” entre la presión política y los periodistas es el Jefe de Prensa y su capacidad para contener las demandas sobre la línea editorial del medio.

TVN produce informativos locales en nueve regiones donde trabajan cerca de unas 100 personas. Para Leal “el noticiero de TVN regional es lo único regional que va quedando en las regiones, y por eso los parlamentarios lo apoyan tanto. A todos los parlamentarios de todos los partidos lo único que les preocupa de TVN son los noticieros regionales, porque es donde ellos aparecen. Te lo digo por mi propia experiencia cuando era Diputado. Me interesaba que TVN me fuera a entrevistar porque el noticiero de TVN lo ve todo el mundo, porque es el noticiero regional que existe”, en un contexto en que las radios y los diarios son adquiridos por grandes grupos empresarios y reducen los espacios para la información local.

Según Matías Chaparro, el canal tiende a ser percibido como más vinculado al gobierno de turno: “TVN tendía a ser visto como un canal más vinculado al oficialismo entendiendo un oficialismo vinculado a la Concertación. Es decir, desde el año 1990 hasta el 2013, el canal era visto como más alineado con una visión del mundo más

progresista, más de centro izquierda”. Pese a que los estudios mostraban esta situación, ningún Directorio incorporó en su agenda la cuestión para intentar “cambiar las percepciones de la población sobre la vinculación del canal con el Gobierno de turno. La idea es poder situar a TVN en una esfera más de lo público, más vincular al concepto abstracto de Estado que con el concepto contingente de gobierno, eso podría ser una estrategia planteada por TVN durante muchos años, a lo mejor en un año no lograban nada, pero en cinco o diez años sí. Con una estrategia sistemática se puede lograr que en cierto momento ya deje de ser percibido como un canal de gobierno”.

Para Fuenzalida, la posibilidad de capturar políticamente las distintas dependencias del Estado “es parte del ADN de los políticos. Todos los políticos piensan de esa manera y de todos los signos políticos. Para ellos es una anomalía que TVN tenga un estatuto de autonomía”. Para el investigador, la situación ideal para cualquier gobierno sería la de tomar el canal “como se apropia de un ministerio. Esa es la imagen de ellos. La política es poder y si aquí me sacan una parte en que yo no puedo ejercer poder, quiere decir que políticamente es todo anómalo”. No obstante, Fuenzalida piensa en una articulación particular entre política y medios públicos: “creo que hay que construir una autonomía del poder político, pero hay que ser *interdependiente* del poder político democrático, porque finalmente es la política lo que te da una gobernanza democrática. Entonces tú no puedes vivir en una abstracción. Cómo construyes autonomía e interdependencia, yo creo que ese es el problema real. Ser autónomo absolutamente, es vivir en el vacío. Cómo construyes autonomía del poder económico que te financia, llámese publicidad o dinero del Estado”, se pregunta.

5.6.7 Relacionamiento con los actores privados de televisión

La relación de TVN con el resto de los canales privados durante el período que comprende esta tesis tiene como rasgo saliente la conducta predatoria de algunos de ellos sobre los talentos de la emisora pública. La estrategia adoptada por los canales privados para hacerse de recursos provenientes de TVN implicó una distorsión de los costos del sistema televisivo en su conjunto que, según reconstruyen los entrevistados, es una de las razones que conducen a su crisis de sostenibilidad actual en 2020.

En particular desde 2011 se hizo evidente la conducta predatoria de los demás competidores de TVN. Como hemos señalado antes, la punta de lanza fue la sangría de

talentos de la plana mayor ejecutiva que migraron al canal de Andrónico Luksic. En este hito Rodrigo Sepúlveda, exdirector del área dramática (2017-2019) ubica el inicio de la crisis de TVN: “se llevaron el área ejecutiva a Canal 13, y por lo tanto los ejecutivos que se quedaron creo que hasta el día de hoy, no son los mejores”. Como he mencionado y confirmaron distintas fuentes, Canal 13 ofreció a los ejecutivos el doble de lo que ganaban en TVN y logró llevarse 13 de ellos, para preparar el relanzamiento del canal, que al poco tiempo saldría a competir más agresivamente. Con la ida de los 13 ejecutivos Luksic se llevó algo más que personas, se llevó información confidencial, conocimiento de planes estratégicos, información financiera, detalles de contrataciones y parte del ADN de la emisora pública que los había formado.

Leónidas Montes, Presidente del Directorio en ese momento (2010-2012), señala que “era imposible para un canal público competir con un canal privado cuyo controlador principal era Andrónico Luksic⁹⁰”. Para el exfuncionario los sueldos que TVN pagaba eran competitivos y no había nada que pudieran hacer para frenar “esa grúa” que se llevaba el talento humano del canal. No obstante, matiza Montes, la salida de los principales ejecutivos no impidió que se mantuviera el “*animal spirit*, ese espíritu republicano por así decirlo que dio tiraje a la chimenea y permitió la fueran surgiendo nuevas figuras”.

Según reconstruye Mauro Valdés Raczynski, exdirector ejecutivo (2010-2014), personas de la Dirección de Gestión del canal actuaron desde adentro como piezas clave en la migración de más de una docena de altos ejecutivos del canal hacia Canal 13, proveyendo a la competencia con información como los listados de sueldos que permitieron a Luksic hacer ofertas tan irresistibles como distorsivas. Sin embargo, esta es una afirmación que no pude verificar con otras fuentes. Para Valdés Raczynski “todo esto redundaba en una explosión de costos de la industria que es perfectamente trazable. La explosión de costos, que desde 2010 venía subiendo lentamente, desde 2012 pega una escalada, que, junto a la caída de la torta publicitaria deja a todos los canales de televisión abierta en rojo excepto Mega, que tiene hoy día⁹¹ una utilidad totalmente marginal y desproporcionada en relación a su éxito”.

⁹⁰ El entrevistado enfatiza el nombre del dueño del Canal por el poderío económico al que está asociada en Chile la familia Luksic, cuyos negocios incluyen a la televisión pero se extienden a sectores como la minería, manufactura, servicios financieros, bebidas y alimentos, energía, transporte, servicios portuarios y turismo.

⁹¹ La entrevista se realiza en marzo de 2019

Como hemos señalado, el segundo gran momento de conducta predatoria del sistema comercial sobre el canal público lo protagonizó Mega, que desmanteló íntegramente el área dramática de TVN. Al respecto, Sepúlveda señala que en este hecho, “Mega de algún modo se llevó el ADN del canal”. La estrategia de Carlos Geller, controlador de la emisora privada, al capturar el área dramática de TVN, junto a los principales rostros del país, le permitió pasar a liderar en las principales franjas horarias, pero los costos para lograrlo fueron tan desproporcionados, que, como señala uno de los entrevistados anteriores, aún obtiene utilidades marginales en relación al tamaño de la inversión que realizó.

Para Enzo Yacometti, el traslado del área dramática con sus ejecutivos, técnicos, guionistas, actores, entre otros, supuso un desembolso millonario: “muchas gente llevaba mucho tiempo en TVN y no quería perder sus indemnizaciones; Mega tuvo que poner mucha plata y hoy día le pasa la cuenta porque lograron dominar el primer año con alto rating, estaban solos y con eso podían financiarlo, pero hoy día la competencia está un poquito más activa, ya no ganan todos los horarios ni por tanta diferencia, además los avisadores empiezan a diversificar. A los avisadores tampoco les gusta que haya un dominante porque entonces ese te fija el precio”.

El mercado publicitario de alguna manera desanima la existencia de un liderazgo tan amplio, aunque también es cierto que parte de ese mercado está conformado por empresas que pertenecen a los mismos grupos que son dueños de los medios. En este sentido, analiza Antonio Leal que “el porcentaje de publicidad de cada canal comienza a depender no solo del rating, sino de la dependencia que los avisadores tienen con la propiedad de los canales”. En este punto ilustra casos como el de Falabella que privilegia Mega (ambas integran el Grupo Bethia), o de Andrónico Luksic dueño del Banco de Chile, entidad que financia a las empresas de retail y por lo tanto, entiende Leal, “hay una influencia en el direccionamiento de la publicidad, que daña a TVN, que tiene el Estado detrás”.

Carmen Gloria López Moure, primera Directora Ejecutiva mujer del canal (2014-2016), afirma que el cambio de estrategia de Canal 13 desde 2011, “descoloca todo el mercado. Entra un tipo con mucho dinero y eleva todos los costos”. Esta inflación artificial en la estructura de costos del sistema de medios genera dificultades en el ya precario equilibrio interno en la producción de TVN. Según la realizadora, a partir de este hecho, “los programas que sí eran rentables y que de alguna manera permitían que el canal

hiciera series históricas y tuviera algunos productos deficitarios porque ganaba mucho más en los otros”, también aumentan sus costos, porque subió el valor comercial de todos los activos, incluyendo los contratos de los “rostros”. Por lo cual deja de haber productos claramente superavitarios con los que financiar contenidos de menor atractivo comercial, como programas culturales o documentales.

Para Antonio Leal Labrín “la crisis económica ha sido generalizada y esta crisis económica se produce entre otras cosas porque esos núcleos empresariales que se hicieron cargo de los canales, vieron siempre a Televisión Nacional como el gran canal al cual había que restarle audiencia para poder construir audiencia propia. Y esto significó una competencia desleal desde el punto de vista de inflacionar los costos de la televisión artificialmente pagando más de lo que pagaba TVN para llevarse rostros y ejecutivos, y para crear una dificultad financiera a TVN, que no tenía posibilidades automáticas de recapitalización de parte del Estado”. Para Leal la “política expansiva” de los canales privados comerciales se hizo “a costas de TVN”.

Eliana Rozas, docente de la Universidad Católica de Chile y exgerenta de Asuntos Corporativos y Extensión del Canal (2011-2016) “TVN jugaba en las grandes ligas, y hoy día resulta que todos juegan en las grandes ligas, y que tenemos un mercado local pequeño (...) eso hace que el modelo de televisión pública tal como fue concebido está un poco desfasado, pero no solo por motivos políticos o de gobernanza sino también por la lógica del negocio”.

5.7 Políticas de distribución en internet

5.7.1 Breve prehistoria de TVN en internet

En 1997 TVN registró su marca tvn.cl, la misma que utiliza hasta el momento en que se escribe esta tesis. Algunos años más tarde, en 2001, creó su dominio 24horas.cl que destinó exclusivamente a la división informativa. En ambos casos las marcas se sostuvieron en el tiempo, a diferencia del caso argentino que, como hemos visto, cambió de denominación en línea en numerosas ocasiones entre 2001 y 2008.

A finales de 1998 la empresa pone en línea su primer sitio web corporativo. Inicialmente se trató de un sitio estático con información institucional, la programación y datos de contacto, con escasas actualizaciones. A comienzos de 2001 tvn.cl incorpora la posibilidad de ver su señal en vivo en streaming, prestación que nunca fue

discontinuada. Hacia 2002 ya incorporaba foros de opinión y chats que permitían a los usuarios conversar entre sí sobre los programas del canal. En 2004 a través de la sección “videos destacados” introduce la posibilidad de acceso a demanda de una selección por entonces acotada de contenidos. La oferta a demanda desde el sitio oficial se incrementa con los años y hacia 2008 ya ofrece la posibilidad de acceder a contenidos especiales para dispositivos móviles desde la sección “TVN en tu móvil”. A partir de 2010 el sitio web adopta una apariencia que llamativamente no difiere sustancialmente del sitio actual a mediados de 2020. Hasta entonces, en el período 1997-2010 ensayó distintas formas de presentar sus contenidos y eran notables los cambios estéticos, en los últimos 10 años el canal pareciera haber estabilizado su identidad web, lo que no implica estatismo pero sí la introducción gradual de cambios que aparecen vinculados a una estrategia de identidad más integral y no tanto al funcionamiento independiente de disciplinas tácticas como las tendencias en diseño que puedan haber primado en cada momento.

En 2007 Daniel Fernández y Enzo Yacometti por entonces Director Ejecutivo y Gerente de Gestión, respectivamente, firman lo que fue anunciado como el primer acuerdo entre un canal de televisión abierta chileno con YouTube. En efecto, TVN fue pionero en ingresar a esta plataforma, el resto de los canales privados o en manos de universidades lo hicieron recién a partir de 2011.

La empresa creó en simultáneo dos canales en la plataforma: uno para contenidos de entretenimiento y otro para informativos. /24horas, el canal de la división noticias debutó en octubre de 2008 con un video sobre la fortuna secreta de Augusto Pinochet⁹². Casi en simultáneo comenzó a operar el canal principal /TVN que publicaba fragmentos de realities y programas de variedades. La ficción en cambio, debió esperar y recién en 2017 se subió el primer capítulo de una teleserie de la emisora a YouTube. Volveremos sobre este punto más adelante.

5.7.2 Aspectos organizativos de los servicios online

A partir del 2008 el canal destina un pequeño grupo de personas a cargo de lo que entonces se llamaba área de “nuevos medios”, que tenía a su cargo el sitio web oficial de la emisora tvn.cl. Daniel Corro fue el primer productor ejecutivo de la flamante

⁹² Primer video de TVN en YouTube 08/10/2007 <https://www.youtube.com/watch?v=jCe125-ArCk>

unidad de negocios tvn.cl (2008-2011) y más tarde Productor General de Plataformas Digitales (2011-2015). Entre otras tareas, la función de Corro era coordinar acciones con el Productor Ejecutivo Digital de la división informativa. Existían entonces dos figuras en la estructura del canal a cargo de los contenidos en plataformas digitales: una a cargo de los contenidos de entretenimiento y ficción, y otra, de los informativos. Esta distinción operativa se mantiene hasta mediados de 2020, momento en que se escribe esta tesis.

Hacia 2011 se organiza formalmente un área digital dentro del canal y se la dota de los recursos humanos necesarios: se adquiere un CMS (Content Management System); se contrata un servicio de *hosting* inicialmente a una empresa local y se asigna un equipo reducido de unas cinco personas para la administración del sitio, que por entonces ofrecía servicios a demanda de tipo catch up TV y el *streaming* de la señal en vivo.

Con los años el área a cargo de la distribución de contenidos de entretenimiento y ficción adquiere mayor independencia y rango de gerencia. A finales de 2019 la división estaba dotada de unas 40 personas de distintos perfiles profesionales, en particular redactores, diseñadores gráficos y multimedia, y analistas de métricas. Por su parte la Gerencia de Prensa conserva en todo el período su autonomía sobre sus productos digitales y es la responsable de producir, seleccionar y distribuir contenidos a través de las secciones destinadas a noticias en tvn.cl y mantener el sitio 24horas.cl que se nutre de contenidos de la señal de TV paga y los noticieros de la TV abierta.

5.7.3 Rutinas productivas y procesos de trabajo

Hacia 2011, mientras el área de nuevos negocios del canal avanzaba en acuerdos con empresas fabricantes de dispositivos como LG o Samsung para generar aplicaciones para SmarTVs, Daniel Corro, como Productor General de Plataformas Digitales cumplía el rol de enlace entre el mundo del negocio y el de los productores ejecutivos. La tarea por entonces era convencer y pensar internamente cómo generar nuevos negocios a partir de los contenidos de la televisión tradicional. “En esa época no se le ocurría a un productor ejecutivo pensar la parte digital de su programa, eso era otro mundo (...) la tarea era proponer desarrollos digitales y mantener ambos mundos alineados conceptualmente. Porque había habido un par de experiencias donde el proceso corría en paralelo y lo digital no tenía nada que ver con el programa televisivo”.

Las primeras ideas en materia de productos digitales tuvieron que ver con explotar una de las promesas de internet y su potencial para el diálogo horizontal: la interactividad. El desafío era entonces cómo hacer que la gente participe más en un programa, especialmente en los géneros como el magazine y el entretenimiento en general. En este marco se desarrollaron proyectos como *Calle 7* (2009-2010), un programa de destrezas que tenía un programa en internet que se emitía en simultáneo con el vivo de la TV abierta. La emisión en *streaming* sumaba conversación social mediante un chat en el sitio del canal, primero, y mediante la integración con Twitter más tarde.

En este contexto surge en el canal un espacio que se denominó Equipo 360 integrado por representantes de distintas áreas de la televisora donde se pensaban proyectos transmedia vinculados a la ficción. “Teníamos reuniones con la producción, con los guionistas que nos contaban de qué iba la historia, cómo eran los personajes, y nosotros empezábamos a trabajar aspectos que podían estar alrededor de la trama”, desde el entorno digital. De este grupo de trabajo surgió la primera experiencia transmedia, vinculada a la teleserie *La familia de al lado* (2010-2011), emitida en televisión abierta. En primer lugar los guionistas de la serie creaban contenidos para perfiles de los personajes de la ficción en Facebook, desde donde éstos interactuaban entre ellos y con la audiencia. En paralelo se sumó *La Ventana de Borja*, un subproducto exclusivo para la web, inspirado en *La Ventana Indiscreta* de Alfred Hitchcock, en la que un vecino relataba mirando a cámara lo que veía que sucedía en la casa de al lado. A su vez, todas las telenovelas del canal tenían un espacio dentro del sitio web tvn.cl donde podían verse los capítulos, resúmenes, fichas de los personajes y permitía a los usuarios la descarga de fotos.

Tras la experiencia de *La familia de al lado*, la telenovela siguiente en ese horario fue *Témpano* (2011) que contó con dos subproductos para la web, una webserie y un webcomic, ambos producidos por la mesa interdisciplinaria 360. La webserie vinculada a esta telenovela se llamó *Bajo Cero*, podía verse exclusivamente en internet y a nivel narrativo funcionaba como una precuela de la telenovela principal. Finalizada *Témpano*, la telenovela *Aquí mando yo* (2011-2012) activó previo a su estreno un concurso de baile en internet en que se convocaba a la audiencia a subir videos haciendo la coreografía del tema principal de la ficción; fue la primera vez que se interpelaba a las audiencias en su rol de “prosumidor”.

Luego de estas experiencias las estrategias transmediales comenzaron a espaciarse, pasaron a ser una estrategia de marketing más que de expansión narrativa y finalmente acabaron por extinguirse. Este momento coincide con el inicio de la etapa de crisis del canal, el equipo 360 que había conducido este período de experimentación en buena medida a instancias de propuestas de los propios guionistas es disuelto, y las políticas digitales adoptan un giro conservador.

Ya hacia 2012, junto a Lotus, la productora del festival Lollapalooza en Chile, el canal realizó la transmisión integral de la edición del evento exclusivamente en línea. “Nosotros (el área digital) fuimos cabeza de transmisión, cosa que no habíamos hecho nunca antes, y después la televisión se colgó de lo que habíamos hecho en streaming (...) conceptualmente era la primera vez que la televisión se colgaba del streaming y no al revés”. A partir de este hito se realizaron numerosos recitales en el canal exclusivos para la web, en un ciclo que se denominó Lima, filmado en el patio de TVN y del que participaron notables músicos chilenos.

El entonces Director Ejecutivo Mauro Valdés Raczynski ponderaba que el portal 24horas.cl era de los cinco más visitados del país y que el *streaming* del festival Lollapalooza y la Cumbre del Rock Chileno “generaron cientos de miles de visitas” (Memoria Anual TVN, 2013). Hacia 2014, según datos del canal los portales tvn.cl y 24horas.cl se ubicaban en el segundo lugar entre los sitios pertenecientes a canales de televisión. Incluso en 2019, ya sumergido en la crisis que este capítulo describe, “24horas.cl fue el segundo portal de noticias más leído de Chile en relación a visitantes únicos. Por su parte, nuestro sitio tvn.cl, creció respecto del año anterior, con más de 28 millones de usuarios” (Memoria Anual TVN, 2019). Si estos últimos datos son correctos, aportan a la idea que venimos sosteniendo respecto de que TVN continúa siendo un proveedor de referencia en materia informativa capaz de mantener cierto liderazgo en espacios que no dependen de la dañada pantalla lineal. También debe considerarse en el aumento de visitantes que señalan, el mayor consumo informativo generado desde mediados de octubre de 2019 a partir de la crisis social que vivió el país.

Pese a la consolidación de las experiencias en formatos digitales, la percepción de Corro es que los directorios del canal nunca lograron ver este aspecto como estratégico. “A menos a nivel del alto mando ejecutivo las metas estaban puestas muy en el corto plazo, en qué estaba pasando con la pantalla, con el rating, en cómo logramos superar la crisis,

porque ‘de ahí (la pantalla tradicional) es de donde estamos comiendo todos, esto de lo digital es una cuestión muy secundaria que nunca le va a dar de comer a nadie’”, recrea Corro.

Desde 2018 la Gerencia Digital a cargo de José Kusunoki (2018-) hace una administración de los contenidos por diferentes plataformas según el cálculo sobre el potencial alcance que un determinado contenido puede obtener en determinada ventana: "hay cosas que tenemos en tvn.cl, hay cosas que están completamente en Facebook, otras completamente en Periscope con Twitter, depende de donde nosotros veamos mayor impacto". El desafío es hacer una selección de contenidos con mejores oportunidades de impacto en internet para poder hacer un seguimiento de desempeños sin que la operatoria “se vuelva inadministrable”. El equipo, aunque cercano a 40 personas no podría administrar todas las plataformas si no hicieran una selección y curaduría de los contenidos y las plataformas por las que los ponen a la circular.

La presencia en múltiples plataformas que habilitan la conversación social abre el interrogante sobre la moderación de las intervenciones de los usuarios y las dificultades de implementar políticas eficaces contra, por ejemplo, los discursos de odio. En un entorno de escasez de recursos humanos, Kusunoki afirma que “más que un tema de moderación, es un tema de no amplificación”, por lo que el canal no cuenta con recursos disponibles para remover o moderar comunidades en sus redes sociales. A mediados de 2020 TVN sumaba 2,7 millones de usuarios en Facebook, 3,1 millones de seguidores en Twitter, 2,4 millones de suscriptores en YouTube y 903.000 seguidores en Instagram, cifras que en casi todos los casos duplicaban o triplicaban las comunidades de la TV Pública de Argentina en redes sociales digitales. Estos datos que plantean desafíos a la administración de comunidades tan numerosas, son equiparables a los números que exhiben los demás canales privados comerciales chilenos.

También vinculado al involucramiento de los usuarios, Kusunoki entiende que la participación y en particular “la lógica del prosumidor” han evolucionado a tal punto que no requieren la convocatoria: “el usuario genera contenidos, mira lo que ocurre con los memes, con los tuits, con los posts de Facebook”, se trata en todos los casos de contenido generado efectivamente por los usuarios, aunque quizás no en la línea de lo que imaginaba originalmente la noción de *prosumer*, que colocaba a las audiencias en un nuevo rol de productores de contenidos audiovisuales, analiza el funcionario. Se trata

de una resignificación de la noción de prosumidor como generador de contenidos no necesariamente audiovisuales pero sí vinculados al contenido televisivo.

Para Kusonoki la prioridad, y quizás también las posibilidades, en este momento, se limitan a distribuir los contenidos existentes que provee la televisión lineal, por todas las ventanas posibles. El involucramiento de las audiencias en su rol de productores de contenido o la creación de contenido transmedia cae por fuera de su hoja de ruta: “yo creo que no es conveniente meternos por ejemplo en una lógica transmedia cuando todavía no tenemos del todo claro cómo llegar a la gente, cómo lo ve, dónde lo ve, e incluso lo que es una gran caja negra para toda la industria que es tener un conocimiento completo de quién es el que te está viendo, quién es tu público”. Ante esto, se pregunta: “¿cómo involucras a alguien que todavía no terminas de conocer?”.

Esta discusión lleva a pensar en la dificultad para armonizar métricas en el entorno digital. La irrupción de otros mecanismos de distribución y nuevas formas de medición coloca a los canales ante la necesidad de aprender nuevamente sobre métricas, más allá del tradicional rating de la pantalla lineal. Para Kusonoki las métricas y su adecuada lectura son esenciales en el entorno digital: “no puedes mejorar lo que no mides”, afirma. A su vez, en relación a la dispersión de mediciones propias de las plataformas y otras realizadas por consultoras, todas ellas con metodologías y objetos de análisis distintos, el ejecutivo entiende que ante la proliferación anárquica de mediciones de ofertas y consumos digitales, “una métrica solo sirve en la medida en que todas las partes interesadas leen lo mismo”.

Sin embargo admite que para canales con necesidad de autofinanciamiento como TVN, la estabilización de un sistema de mediciones en internet reviste interés a los fines comerciales. Para el funcionario el alcance y la monetización siguen estando en el centro de los debates cuando se piensa la distribución de contenidos en línea. El desafío es gestar proyectos digitales con atractivo comercial. Para Kusonoki, ambas cuestiones están vinculadas y son interdependientes: “Si un producto no hace el suficiente ruido tampoco es vendible (...) el punto de partida es que sea autosustentable, pero la otra parte es que los anunciantes van a venir cuando el proyecto tenga un cierto alcance”.

En relación a la comercialización de los productos digitales, desde enero de 2019, el área comercial cedió a la Gerencia Digital la potestad de manejar la publicidad programática. La Gerencia Comercial continúa, no obstante, a cargo de la venta de auspicios y productos digitales a agencias y anunciantes de forma tradicional. En

relación al lugar que ocupan los proyectos digitales dentro de la empresa, Kusonoki advierte que es posible que aún falte mayor calado y profundidad en las discusión a distintos niveles directivos, sin embargo, a diferencia de períodos anteriores en que los productores web debían “convencer” a los productores ejecutivos sobre la conveniencia de concebir sus programas pensando en derivaciones hacia internet, advierte que “el gran salto de los últimos cinco años, es que ya no puede no ser parte de la conversación ni de la agenda, ni de las piezas que van a formar un producto televisivo”.

En términos organizativos el canal sostiene dos áreas digitales diferenciadas que administran dos tipos de contenidos complementarios en su relación con las audiencias: informativo y entretenimiento. Ambos tipos de contenidos se complementan en función del tipo de audiencias que convocan y sus hábitos de consumo: “cuando tú tienes un producto *breaking news* tienes un producto con muy poco *engagement* pero muy reactivo en función de la volatilidad de la audiencia y de los hechos informativos. Pero tú tienes además otro producto de entretenimiento o ficción de mucho *engagement*, con un público cautivo, más estable que consume capítulos completos”, analiza.

La falta de producción de ficciones originales desde 2019 y los acuerdos de coproducción con productoras que en ocasiones consiguen reservarse la gestión de los productos digitales para sí mismas, genera también dificultades para mantener activas las otras ventanas de distribución. Ante esto “estamos capitalizando un poco la escasez. Entonces ya que no hay material adicional para teleseries, estamos recurriendo al material histórico, y progresivamente vamos subiendo teleseries y otros contenidos” del archivo.

5.7.4 Soluciones tecnológicas

Luego de la firma del acuerdo entre TVN y YouTube en 2007, desde el área de nuevos medios a cargo de Corro proponen sumar a esa plataforma contenidos artísticos de ficción, pero la iniciativa nunca prosperó y se topó con las reservas que generaba en la plana ejecutiva lo incierto del modelo de monetización en esa plataforma: los ejecutivos entendían que era necesario subir los contenidos de ficción en modo oculto para protegerlos y evitar que otros usuarios lo hicieran, pero “había desconocimiento por parte de los ejecutivos del tema legal con YouTube. No estaban seguros si se podía

generar ingresos o no en base a eso, y en caso de generar ingresos cómo entraba eso en el sistema de ingresos del canal. Era una situación “medio borrosa”. La distribución de contenidos de TVN en YouTube se limitó entonces a los informativos y entretenimiento, la ficción hizo su desembarco en esta plataforma muchos años después, en 2017.

Los aspectos estratégicos referidos al ingreso de la televisora a internet recayeron tempranamente en la Gerencia de Nuevos Negocios. En este punto la realización de negocios de la televisora pública en internet colisionaba con su ley refundacional 19.132 que limitó hasta su modificación en 2018, la actividad comercial del canal a la televisión abierta. Esto ralentizó el lanzamiento de algunos proyectos en internet hasta el momento en que se amplía el giro comercial del canal (Ley 21.085/2018) y se despejan dudas sobre su legitimidad para obtener recursos económicos por fuera de la televisión lineal.

Otro elemento de peso era que, hacia comienzos de la segunda década de los 2000, en YouTube ya estaban las audiencias pero no los auspiciantes, y el área comercial del canal había tomado a su cargo la venta de los productos que se generaban desde la unidad de negocios digitales con ejecutivos que se dedicaban específicamente a esa tarea. Esta modalidad de manejar la propia estrategia de publicidad en vez de dejarla a la merced de la cantidad de reproducciones en YouTube o acuerdos con la plataforma para implementar algunas de las múltiples formas de emplazamiento publicitario, parecía ser entonces más rentable.

“Si el objetivo hubiera sido simplemente tener más alcance, que debería ser parte del rol público llegar a la mayor cantidad de población”, entonces la vía de YouTube como ventana de distribución hubiera sido más razonable, pero “acá estaba cruzado con el tema del negocio”. Entonces la distribución de contenidos en internet era para la empresa una nueva unidad de negocio que debía ayudar a la misión del autofinanciamiento y “ahí es donde se entrampaba”, analiza Corro. El mandato de autofinanciamiento del canal colisionaba con la posibilidad de ofrecer acceso más amplio y gratuito a los contenidos, y a su vez los nuevos negocios en plataformas distintas a la televisiva no estuvieron habilitados por la ley hasta 2013, cuando se amplió el giro comercial de la empresa.

Hasta mediados de 2020 cuando se escribe esta tesis, la creación de una plataforma de VoD propia no era una prioridad para el Gerencia de Plataformas Digitales y el OTT internacional ya existente, TVNPlay, no se daba de baja, pero tampoco era un proyecto

prioritario. Para Kusonoki, quien manifiesta sus reparos sobre la creación de OTTs propias, “estamos en el tránsito de un estadio de volumen a uno de calidad y de segmentación, entonces yo creo que un OTT, más aún en un ecosistema tan agresivo para los OTTs tiene sentido cuando seas capaz de producir calidad, no es una cuestión de volumen”. El desafío de pasar del volumen a la calidad, analiza, es la única vía para construir marca en el entorno digital. La actual coyuntura crítica para el canal no aparecía como un contexto adecuado para tomar riesgos o estrategias expansivas en el ecosistema digital. Este hecho resulta paradójico y doblemente problemático porque en vistas de la pérdida de relevancia de la televisión en su formato lineal, la crisis económica obliga al canal a ser conservador en sus iniciativas lo que coloca un corsé a la proyección digital de la emisora, cuya crisis sistémica captura y condiciona toda posibilidad de crecimiento y experimentación online.

5.8 A modo de conclusión parcial

A modo de conclusión parcial del caso Chile, en este apartado en primer lugar daremos cuenta de los aspectos externos domésticos. Entendemos como “externos domésticos” aquellos que actúan como condicionantes que operan por fuera del canal de televisión pero repercuten en sus márgenes de acción y condiciones de producción. En este sentido el canal se rige por una ley de 1992, sancionada luego del regreso de la democracia, que pese a modificaciones menores, comienza a dar señales de inadecuación al nuevo escenario tecnológico y del mercado televisivo nacional. Se trata en concreto de un marco normativo que establece, entre otros, un sistema de gobierno interno que es fiel reflejo de la representación política bipartidista en el Senado, pero que se encuentra en crisis en la medida que no representa los cambios en la sociedad chilena de las últimas dos décadas. A su vez, el modelo de financiamiento tendrá aquí un lugar central, por tratarse TVN de un caso peculiar de canal público con mandato legal de autofinanciamiento en el mercado publicitario; prescripción que también ha hecho crisis en la última década a raíz de profundas transformaciones en el mercado televisivo del país.

A nivel interno, el canal que supo ser líder de audiencia desde el regreso de la democracia (1990) pero a partir de 2010 ha perdido conexión con los públicos, fue arrasado por sus competidores privados que en sucesivas prácticas predatorias lo vaciaron de sus principales directivos y talentos. La crisis de financiamiento, gobierno y

propuesta artística de TVN se inscribe no obstante en una crisis mayor que afecta a todos los canales de TV abierta del país y de la que daremos cuenta en este apartado.

Aunque distintas normativas legales regulan en Chile los servicios de comunicación audiovisual, no existe un marco normativo integral para el sector, por lo que es frecuente que algunas controversias o violaciones a las disposiciones recaigan ex post en las autoridades de defensa de la competencia. Una de las principales iniciativas regulatorias que atraviesan los años que estudia esta tesis fue la Ley de Introducción de la Televisión Digital Terrestre, que mantuvo en pugna durante cinco años a los empresarios del sector, la clase política y organizaciones de la sociedad civil que de forma tardía pudieron participar del debate y acercar sus propuestas, parcialmente retomadas en el texto legal sancionado. La ley deja en manos de los licenciarios el despliegue de infraestructura de transmisión, así como la entrega de decodificadores de la señal digital para las poblaciones de menores recursos. La crisis que vive el sector de medios, vinculado a las altas inversiones de capital necesarias para dar cumplimiento a los requerimientos de la digitalización, demandó el auxilio del Estado que postergó el apagón analógico hasta 2024 y asumirá algunos de los costos de la distribución de los kits para la recepción de la señal digital.

En materia de políticas de inclusión digital, Chile sigue desde el retorno de la democracia una tradición de “agendas digitales” que, hasta el momento en que se escribe esta tesis, han tenido todos los gobiernos tanto de la ex Concertación (actual Nueva Mayoría) como de la derecha. Las principales políticas se orientan al tendido de infraestructura de conectividad en zonas aisladas especialmente del sur del país, la creación de puntos de Wifi público gratuito en distintos municipios y la introducción de TIC en las escuelas a través de distintos programas que atienden a estudiantes de los primeros y últimos años de la educación primaria en escuelas públicas.

En cuanto a la conectividad, el plan Fibra Óptica Austral, se encuentra actualmente en ejecución y prevé un tendido de fibra en el sur del país de algo más de 3000 kilómetros entre tramos marítimos y terrestres. El proyecto Me Conecto para Aprender, hasta 2018 había entregado cerca de 300 mil notebooks a estudiantes del último año de escuelas primarias. Al momento de cierre de esta tesis en 2020 se encontraba en proceso de licitación el programa Conectividad para la Educación 2030, que aspiraba a dotar con banda ancha a unas 7500 escuelas beneficiando a 2,9 millones de estudiantes y docentes. Un rasgo saliente de las políticas de inclusión digital de Chile es su carácter focalizado. En ningún caso el acceso universal aparece como principio ordenador, sino

más bien la identificación de necesidades y carencias puntuales que son atendidas con programas concretos coordinados por SUBTEL o el Ministerio de Educación, quienes concesionan obras en los operadores de telecomunicaciones incumbentes interesados en participar. A esto se suma en algunos casos una lógica de funcionamiento a demanda, en donde los potenciales beneficiarios solicitan dispositivos o conectividad y el organismo estatal a cargo evalúa si cumplen con los criterios de elegibilidad. También en un sentido inverso pueden los organismos estatales identificar zonas, establecimientos o poblaciones con carencias e “invitarlos” a participar del programa para ser beneficiarios de algún proyecto de inclusión digital puntual.

En materia de televisión pública, TVN se rige por una ley de 1992 (19.132) actualizada en 2013 y 2018, primero en el sentido de ampliar su giro comercial hacia otras actividades y luego para inyectar fondos extraordinarios de capitalización para que la estación pudiera enfrentar la digitalización. La ley de 1992 ha dado forma a un canal peculiar que funcionó sin mayores sobresaltos los primeros 20 años luego de recuperada la democracia en 1990. Sin embargo, en la última década resulta evidente la necesidad de un nuevo marco regulatorio para la emisora. En esta línea se inscribió el proyecto de “ley larga” presentado por Michelle Bachelet durante su primer mandato para introducir cambios profundos en el canal, especialmente en su forma de gobierno interno y dotarlo de un mayor sentido de canal público. El proyecto nunca logró tratamiento y en su lugar, durante el primer gobierno de Sebastián Piñera, se aprobó una “ley corta”, que se limitaba a autorizar a la empresa para incursionar en nuevos negocios por fuera de la plataforma televisiva. En campaña para un segundo mandato en 2014 Bachelet insistió con la necesidad de realizar cambios de fondo y prometió “financiamiento público de manera sistemática” para TVN y la creación de una segunda señal temática cultural.

La lógica de la negociación parlamentaria y las urgencias financieras que para entonces vivía la estación redujeron las ambiciones de la ley que, en lo conceptual, apenas logró introducir la noción de misión pública, hasta ahora ausente del mandato sobre el canal, y la inyección de fondos estatales por única vez con destino específico a inversiones de reconversión tecnológica y la creación de una señal cultural. El estado financiero límite de TVN hacia 2018, al que ya nos referiremos, acabó por imponerse y forzó a resignar no solo toda pretensión vinculada a su rediseño sino incluso a aceptar una considerable baja en los montos originales solicitados para capitalizar al canal.

Con la única excepción del canal líder de audiencia, Mega, que obtiene utilidades marginales en relación a sus costos de operación, el resto de los grandes emisores

chilenos exhiben rojos financieros acumulados por encima de 50 millones de dólares desde 2015. La crisis de la televisión abierta se explica en la combinación de altos costos (en parte inflados artificialmente por maniobras predatorias realizadas en 2011 y 2013 por los actores privados para capturar recursos de TVN), baja generalizada de la audiencia y de la inversión publicitaria. En este contexto crítico el canal más dañado es Televisión Nacional que desde 2010 perdió el 43% de su audiencia, el 68% de sus ingresos y acumula pérdidas millonarias desde 2015, debiendo en estos últimos años despedir al 42% de sus trabajadores.

Durante los últimos 25 años TVN se había constituido como un referente en el mercado televisivo chileno, un punto de comparación y estándar contra el que se comparaba el desempeño y la calidad del sistema en su conjunto. Su liderazgo en materia de audiencia se combinaba como una gran influencia sobre sus competidores que lo percibían como el canal que imponía los estándares periodísticos, de innovación y creatividad. Era un lugar aspiracional para trabajar para cualquier profesional de la industria televisiva en el país, por lo que logró armarse de planas ejecutivas y creativas altamente calificadas. El éxito del canal, su salud financiera, altos ratings, su carácter público y peculiar mandato de autofinanciamiento, instaló el relato sobre “el modelo” de televisión pública chileno, que era orgullo de muchos de sus altos funcionarios. A partir de 2010 la combinación de una serie de factores quiebra los pilares que sostenían el modelo y el canal ingresa en un prolongado período de crisis sistémica que afecta sus finanzas, su imagen de marca, su posibilidad de convocar audiencias masivas, e inhiere sobre la necesidad de refundar completamente la emisora.

La crisis de audiencia que comienza en 2010 pero se acentúa en 2014 se explica en la concurrencia de una serie de hechos entre los que se destaca la salida de una docena de altos ejecutivos que fueron contratados por la competencia en 2011; el desmantelamiento del área dramática a manos de Mega en 2013 con el consecuente golpe que esto significó para los informativos que se servían de altos pisos de audiencia que heredaban de las ficciones. A esto se suma malas decisiones de programación posteriores ya iniciada la crisis y dificultades de la conducción política y ejecutiva para leer las transformaciones locales y globales en ciernes sobre la industria audiovisual.

Uno de los aspectos salientes de su “modelo” es la forma del gobierno interno y la conformación política de su Directorio cuyos miembros son apuntados por el Presidente de la Nación con acuerdo del Senado. Esta partición del Directorio tiene su correlato en la fragmentación de la pantalla de forma equitativa entre las fuerzas políticas con

representación mayoritaria en el Senado, lo que, según los testimonios que pude recoger para esta tesis es entendido como una forma de pluralismo interno. Esta formación que funcionó en el período de la transición democrática y mientras el sistema bipartidista expresaba a la mayor parte de la sociedad resulta hoy inadecuado en la medida que genera una gran cantidad de exclusiones y ofrece una versión empobrecida del Chile actual, y no da cuenta de su diversidad y transformaciones.

El denostado modelo de gobierno funciona a su vez como malla de contención que impide la injerencia directa del Poder Ejecutivo en la línea editorial de la emisora. Aunque el Presidente del Directorio representa al Presidente de la Nación, la propia conformación partidista del Directorio conduce a frecuentes empates que impiden alcanzar consensos en temas espinosos como la remoción de un ejecutivo que no es de agrado del gobierno de turno. Ante esta imposibilidad legal, se adoptan caminos más sinuosos que apelan al desgaste y el obstruccionismo de la gestión del canal que deviene en guerrillas internas frecuentemente expuestas por la prensa, por lo que la emisora aparece con frecuencia en la agenda pública desde sus aspectos más conflictivos y controversiales, referidos a las desavenencias entre el poder político y la plana ejecutiva, que goza de relativa autonomía.

Aunque el presidente del Directorio, que actúa habitualmente como correa de transmisión de los intereses del poder ejecutivo que lo nombra de forma directa, no puede ejercer roles de gestión, cuenta con herramientas suficientes para obstaculizarla, obstruirla y producir situaciones de parálisis u hostilidad general en el clima interno. En este sentido, el problema de la relación entre el poder político y el canal es más problemático a nivel institucional y su manifestación en el gobierno interno, que sobre los contenidos en pantalla.

Por su parte, la crisis del modelo de autofinanciamiento se refleja en la caída dramática de los ingresos, su caída en la participación en la torta publicitaria y el inicio de un ciclo de rojos financieros en 2015 que llevó a la emisora a acumular pérdidas de decenas de miles de dólares. El canal que hasta 2012 no solo tenía utilidades sino que podía entregar parte de ellas al Tesoro Nacional, a 2017 pasa a beneficiarse de la devolución de impuestos; requiere con urgencia la sanción de una ley de capitalización para enfrentar gastos de renovación tecnológica en 2018, y depende de partidas extraordinarias que el gobierno incluye en la Ley de Presupuesto Nacional 2019 para evitar que el canal deje de cumplir sus obligaciones de corto plazo. En simultáneo ingresa en el negocio inmobiliario arrendando numerosas propiedades en varias

regiones a distintos bancos, y, tras obtener el aval del Estado acude al mercado financiero para solicitar créditos que le permitan reprogramar sus pasivos. Una carrera frenética por salvar una estación que de un año a otro se sumió en una crisis de la que aún no está claro cómo ni cuándo, ni bajo que nueva forma va a salir.

Llamativamente y pese a tratarse de un canal público que se financia(ba) casi totalmente en el mercado publicitario (los ingresos por publicidad representan en la actualidad algo más del 60%), lo que lo llevaba a homogeneizar su oferta artística para poder competir con los actores privados, la emisora muestra numerosos aportes diferenciales. En el período estudiado por esta tesis, TVN es el canal que ofrece más contenido informativo, menos variedades (35,5% contra 43,7% de los privados); mayor cantidad de contenidos nacionales que los privados y mayor cantidad de contenidos culturales. También, por amplia diferencia, era la pantalla privilegiada para la exhibición de series de ficción realizadas con fondo de fomento público de la CNTV.

La crisis del canal tuvo un impacto no solo en sus ingresos y el rating sino también en la propuesta artística, que, en los sucesivos intentos por refloatar y relanzar la emisora acabó por desperfilarla por completo. Así, desde 2014 TVN adoptó por momentos un perfil cultural en la búsqueda por dar con un proyecto diferencial, y en otros, retomó la senda del entretenimiento comercial en un intento por recuperar la competitividad perdida. Esto acompañado con el recambio frecuente de figuras clave en la conducción ejecutiva y de programación, y la renovación de las personas a cargo de la presidencia del Directorio que en casi ningún caso lograron completar sus mandatos legales de cuatro años y algunos de ellos dejaron el canal en medio de escándalos públicos.

El frente interno aparece conflictivo en vistas a las permanentes fricciones entre la conducción política y la plana ejecutiva y gerencial, pero no así a nivel de los trabajadores del canal. Los empleados de TVN, a los que por ley se les aplica el mismo tratamiento que a los de una sociedad anónima abierta, han visto peligrar sus puestos de trabajo en los últimos cinco años y fueron testigos del despido del 42% de sus compañeros. Sin embargo, pese a las altas tasas de sindicalización entre los tres sindicatos con presencia en el canal, el nivel de conflictividad no fue significativo. Por el contrario, en este punto los trabajadores parecieran haber mostrado una actitud de comprensión y colaboración con la situación límite en la cual se llevaban adelante los recortes. La resistencia en todo caso se activa ante la tentativa de avanzar sobre derechos conquistados o ante propuestas de producción que requieren concesiones por parte de los sindicatos para flexibilizar la delimitación de los perfiles profesionales

plasmados en los convenios de trabajo. Aunque el despido masivo fue comprendido como un hecho inevitable, ese mismo contexto no favorece la apertura de discusiones de fondo sobre convenios de trabajo que datan de la década de 1970 y que se encuentran desactualizados a la luz de las nuevas formas y necesidades de la producción audiovisual actual, pero es a su vez una malla de protección en un contexto de retracción absoluta de la empresa.

Asumido que la crisis iniciada en 2014 no sería transitoria y luego de probar distintas alternativas para rescatar al canal, TVN parece haberse refugiado en una de sus fortalezas históricas, la división informativa. Casi el 40% de la planta de trabajadores de la estación pertenece a la Gerencia de Prensa que está a cargo de las tres ediciones del noticiero del canal de aire; el portal de noticias 24horas.cl, uno de los sitios informativos más visitados, y la señal de TV pago 24horas, la más vista en el rubro informativo. Los productos informativos de TVN que no dependen del dañado tren programático de la señal abierta todavía logran convocar audiencias significativas lo que da cuenta de que la marca tiene cierta legitimidad en el rubro de los contenidos noticiosos.

Según la IX Encuesta Nacional de Televisión, el 21% de los encuestados asociaba a TVN como el canal que “informa al país” como primera mención, siendo el que mayor cantidad de menciones obtenía en este rubro (CNTV, 2018: 40). Sin embargo en 2014, la VIII Encuesta Nacional de Televisión mostraba que el 50,6% habían asociado a TVN con ese atributo, lo que marca igualmente una fuerte caída entre una encuesta nacional y otra (CNTV, 2015: 58).

A su función informativa se suma la relevancia de TVN en las regiones. La empresa cuenta con 9 sedes regionales que producen informativos locales, que se cuentan entre los muy escasos contenidos televisivos locales en un contexto de creciente concentración de la prensa y la radio a nivel nacional.

En relación a la distribución de contenidos en internet, TVN fue el primer canal chileno y uno de los primeros de la región en suscribir un acuerdo con YouTube en 2007 para distribuir en esa plataforma contenidos informativos y de entretenimiento. Antes de eso, en el año 2001 había iniciado la transmisión de su señal lineal a través de streaming en su sitio web. Las marcas tvn.cl (1997), 24horas.cl (2001) y los canales de YouTube /TVN y /24horas (2007) son las mismas denominaciones que utiliza hasta la actualidad. También de forma pionera en 2008 comenzó a experimentar con contenidos adaptados a teléfonos móviles y hacia 2011 fue punta de lanza en el mercado con proyectos

transmedia de algunas de sus producciones de ficción. Aunque varias de estas iniciativas tempranas fueron luego discontinuadas, tuvieron influencia en la competencia que siguió un camino similar, y mostró la vocación de TVN por la experimentación, el liderazgo y la innovación.

En la actualidad, el canal aún envuelto en una situación crítica, destina casi el 5% de su planta de empleados a la Gerencia de Medios Digitales que administra las distintas plataformas donde distribuyen contenidos de entretenimiento y las redes sociales. A nivel de los altos mandos, al menos desde lo discursivo, pareciera haber una comprensión sobre el lugar estratégico de la distribución online y la necesidad de pensar el aspecto digital desde la concepción misma de cualquier producto televisivo.

El ingreso del canal a internet no se realiza en clave de facilitar el acceso universal a contenidos públicos sino desde la óptica de la generación de nuevos negocios. En este sentido el cálculo siempre estuvo orientado en habitar plataformas en la medida que fuera clara la forma de monetización. Pero al mismo tiempo, la expansión a negocios en internet colisionaba con la propia ley fundacional de TVN de 1992 que limitaba su giro comercial a la plataforma televisiva, por lo que debió esperar a 2013 para que una modificación a esa ley despejara el panorama quedando completamente habilitada a obtener ingresos por plataformas y mediante negocios distintos al televisivo.

6. Condiciones de producción y estrategias para una televisión pública estatal en internet

6.1 Introducción

Como hemos argumentado en esta tesis, la creciente plataformización de la industria audiovisual y las crecientes barreras de ingreso y permanencia para nuevos actores; el lugar periférico de América Latina a nivel global y su dependencia de los países capitalistas centrales productores de las tecnologías de la alta computación y la marginación de los medios estatales en sus sistemas mediáticos nacionales altamente concentrados, son algunos de los elementos que condicionan su posibilidad de sobrevivir en internet. La distribución de contenidos audiovisuales en internet es un proceso creado y conducido por agentes tecnológicos y mediáticos de los países centrales que han ganado escala global los últimos quince años.

Los altos niveles de concentración de los distintos recursos esenciales en que se organiza la distribución de contenidos audiovisuales en internet, crea una relación de dependencia entre actores situados en la periferia menos desarrollada y los jugadores centrales de escala global. Esta dependencia alcanza incluso a los contenidos, en este caso públicos, que pasan a ser controlados y distribuidos bajo control privado.

Aunque la digitalización y plataformización de la industria audiovisual afecta tanto a medios estatales como privados, no todos se encuentran igualmente posicionados para realizar un ingreso más o menos competitivo a internet. Tendrán mayores posibilidades aquellos con capacidad de inversión de capital para alcanzar los pisos tecnológicos que permiten una (re)adaptación permanente al cambio y acceso al mercado global (Katz y Shapiro, 1994; Parker y Van Alstyne, 2005; Bullich y Guignard, 2016; Srnicek, 2018). Dos condiciones que no se verifican en los medios estatales del Sur global que estudiamos en esta tesis.

El enfoque teórico pone en relación las condiciones de producción que gravitan desde el contexto externo global y su impacto en las formas particulares que adopta la mutación de los medios (públicos estatales) periféricos y las estrategias con las cuales abordan la convergencia con internet. Como hemos señalado antes, las televisoras públicas estatales analizadas tendrán mejores posibilidades de desarrollarse en el ecosistema

digital de internet cuando se combinan una serie de elementos: regulaciones restrictivas de la concentración infocomunicacional; mayores niveles de institucionalización y financiamiento estable; políticas de fomento a la producción local de contenidos; legitimidad y relevancia social de los medios del Estado ante la sociedad.

Sin embargo, estas condiciones, que pueden verificarse o no y bajo distintas formas y alcances en cada uno de los casos, quedan eclipsadas ante las mutaciones más amplias que se producen en el funcionamiento mismo de internet y la economía digital, aspectos que exceden a las televisoras estudiadas, limita sus márgenes de acción y las expone a la posibilidad cierta de un ingreso subalterno en internet, incluso en el contexto de sus propios países.

En lo sucesivo este capítulo se dedica a describir y analizar de forma comparada cada una de las variables que hemos identificado como parte de los “aspectos externos domésticos” y “aspectos internos”, a los fines de identificar puntos de contacto y distanciamiento, así como algunos principios generales de funcionamiento de las empresas de televisión estatal analizadas, en el entendimiento que ambos aspectos conforman de manera más próxima las condiciones de producción que condicionan la posibilidad de implementar estrategias más o menos expansivas hacia internet. Sobre el final de este capítulo retomaremos la discusión sobre los “aspectos globales” que hacen a la mutación de la distribución de contenidos audiovisuales en internet, y los esfuerzos de reapropiación necesarios para reconstruir legitimidad para los actores periféricos estatales e imaginar caminos propios, que no nieguen las lógicas del mercado, pero rechacen la imposición de sus modelos como los únicos posibles. Estas reflexiones finales darán cuenta de los márgenes limitados de acción de las empresas públicas analizadas lo que nos conducirá a las conclusiones de la tesis donde, entre otras cuestiones, reflexionaremos sobre la necesidad de indagar más respecto de un abordaje con vocación integracionista desde intereses geopolíticos comunes a nivel de la región Sudamericana.

Tabla 12: principales condiciones de producción para una televisión estatal en internet en Argentina y Chile

Condiciones	Argentina	Chile
Tamaño del mercado	Población: 44M (Mediano)	Población 18M (Mediano/Chico)
Niveles de concentración en el mercado televisivo	Muy alta: 2009-2015: políticas anticoncentración sin efectos en el mercado. 2016-2019: mayor concentración.	Muy alta: regulaciones menos restrictivas. Enfoque economicista
Alcance de la TV abierta y TV paga en share	54,2% del share televisivo lo concentra la TV Paga, que mantiene niveles de suscriptores estables.	63,1% del share televisivo lo concentra la TV abierta. Los suscriptores a la TV Paga cayeron - 4,6% en marzo 2019-marzo 2020
Rol del Estado en relación a políticas de inclusión digital	Centralidad del Estado y Acceso universal como principio orientador (2009-2015) Retiro y descuido parcial de planes de inclusión 2016-2019	Asociación público-privado. Políticas "focalizadas" en base a criterios de elegibilidad.
Organismo de aplicación	Enacom (2016), organismo subordinado el Poder Ejecutivo Nacional; baja institucionalidad	CNTV(1970), autónomo del PEN; organismo consolidado con amplias atribuciones y capacidad técnica
Emisión de ficción nacional en la televisión abierta los últimos 10 años	7855 horas de ficción nacional de estreno emitida en la década (una caída de -68% desde 2010)	7938 horas de ficción nacional de estreno emitida en la década
Fomento a la producción nacional de contenidos	Política de fomento entre 2011 y 2015. Desde 2016 la participación del Estado se reduce	Política de fomento estable a cargo de CNTV que aporta en torno a 300 horas de contenidos chilenos por año
Penetración de servicios infocomunicacionales	69% hogares con TV Paga (75% físico; 25% satelital); 62% con banda ancha fija y 123% penetración telefonía móvil	57% hogares con TV paga (55% físico; 45% satelital); 60% con banda ancha fija y 127% penetración móvil
Calidad y asequibilidad de la banda ancha fija	60% conexiones entre 512 Kb y 30MB. Descarga promedio 37,5Mb. Costo: 5,52% del INB. Entre 7% y 11% conexiones de fibra al hogar	43% conexiones entre 100Mb y 1Gb. Costo: 2,68% del INB. 30% conexiones fibra al hogar
Origen del financiamiento de la TV estatal	80% Tesoro Nacional; 11% gravamen LSCA y 9% publicidad	65% publicidad; 35% negocios inmobiliarios y servicios de producción
Participación en publicidad privada y pública	Privada y pública: participación marginal en todo el período, entre 4% y 7% respectivamente.	Privada: del 30% en 2009 al 14% en 2018. 2% de la pauta estatal por contratación directa

Resultado contable	Pérdida promedio de USD 15 millones anuales	Pérdida promedio de USD 19 millones anuales desde 2015
Evolución de su alcance medido en rating y relevancia de la marca	2,8 en 2010 a 1,0 en 2019 (-64,2%). Marca sin relevancia social, múltiples y frecuentes cambios de denominación e identidad visual	7,6 en 2010 a 4,3 en 2019 (-43,4%). Marca con relevancia en la provisión de contenidos informativos
Programación	Diferenciada de los actores privados. Aportes en cultura, documental y eventos	Con aportes diferenciales en cultura, infantil y programas de fomento público
Principal frente de conflicto interno	Conflictividad entre la conducción política, plana gerencial y los trabajadores	Conflictividad entre la Presidencia del Directorio y la Dirección Ejecutiva
Relacionamiento con el gobierno central	Dependencia económica y alta injerencia política del gobierno en la línea editorial	Relativa independencia económica y baja interferencia del gobierno central en la línea editorial
Infraestructura tecnológica y edilicia	Piso tecnológico actualizado a 2015, sin inversiones desde entonces. Sede de 1978 con problemas edilicios	Piso tecnológico actualizado con inversiones a 2018. Sede de 2003 en óptimas condiciones
Desarrollo de los servicios de distribución en internet	Bajo desarrollo. Escasos recursos humanos y económicos. Alta dependencia en capacitación y soluciones tecnológicas. Principio orientador: acceso universal	Bajo desarrollo. Escasos recursos humanos y económicos. Alta dependencia en capacitación y soluciones tecnológicas. Principio orientador: nuevo negocio
Plataformas VoD estatales	Cont.ar y Cinear Play (conocimiento y adopción medio/creciente)	Onda Media y Plataforma CNTV (ambas con bajo nivel de conocimiento y adopción)
Suscriptores únicos a servicios VoD	4,2 millones (2019). Penetración 9,5% c/100 hab.	1,8 millones (2019). Penetración 10% c/100 hab.

Fuente: elaboración propia sobre múltiples fuentes citadas en la tesis

6.2 Aspectos externos domésticos: políticas de comunicación y distribución de contenidos audiovisuales

En cuanto a las políticas de comunicación, en particular aquellas orientadas a desconcentrar el mercado de medios y permitir el ingreso de nuevos actores, los resultados durante el período analizado en ambos países parecen poco alentadores. Como analiza Gómez Germano (2011) los gobiernos progresistas en la región no han logrado modificar el escenario mediático concentrado, incluso en aquellos casos en que se sancionaron normativas que incluían previsiones en esa dirección. Por el lado de Argentina, la LSCA promulgada en 2010 colocó al Estado Nacional en un rol activo en materia de regulación integral del sector y más tarde también como productor de contenidos. La implementación de la norma mostró avances en el reconocimiento y

regularización de la situación de algunos medios del sector sin fines de lucro, aunque se vio limitada en sus posibilidades de incorporar un número significativo de nuevos operadores de televisión y avanzar en sus objetivos de desconcentración. El giro en las políticas sectoriales en el período 2016-2019 representó además una regresión de los módicos avances y una profundización de políticas que facilitaron mayores niveles de concentración. Si el período anterior había introducido las políticas de comunicación desde una perspectiva de derechos, de 2016 a 2019 se observa un proceso de repolitización en donde adquieren mayor calado en la discusión los aspectos técnicos y mercantiles de la comunicación. También se vio suprimido el órgano de aplicación creado por la LSCA que, fusionado con el de telecomunicaciones, dio lugar al actual convergente ENaCom, un ente que funciona bajo dependencia directa del PEN, consolidando un esquema de baja institucionalidad de los organismos sectoriales. El “pretexto de la convergencia” fue la narrativa elegida para argumentar la ablación urgente de los aspectos centrales de la LSCA que pavimentó el camino hacia un nuevo proceso de concentración de la propiedad. Con todo, el período que analiza esta tesis abre con una ley que incluía entre sus previsiones la desconcentración del sistema y finaliza con la consolidación del mayor acto de concentración de la historia argentina en el sector de las comunicaciones, la fusión Cablevisión-Telecom. La implantación de la TDT en Argentina avanzó desde 2009 mediante decretos y resoluciones ministeriales sin debate ni discusión pública, en fuerte contraste con el proceso de elaboración de la LSCA que convocó a una amplia deliberación que rebasó los espacios especializados y la academia. El proceso tuvo también al Estado Nacional como actor central en el despliegue de la infraestructura de transmisión, recepción y producción de contenidos. La iniciativa, no obstante, tiene en la actualidad niveles de conocimiento público y adopción marginales por la combinación de una deficiente comunicación y alta penetración de la televisión por suscripción. A su vez durante el período 2016-2019 fue objeto de desatención y desfinanciamiento por parte del Gobierno Nacional.

En Chile, afirma Gómez Germano, “las dificultades para democratizar el sistema de medios provino tanto de las ‘no políticas’ de los sucesivos gobiernos progresistas⁹³, como del predominio de un enfoque de libre mercado y economicista que se demostró ineficaz para impedir la concentración en el sector comunicacional (2011: 19).

⁹³ Escribe esto en 2011, por sucesivos gobiernos progresistas se refiere a los 20 años de gobierno de partidos de la Concertación, pero el análisis es parcialmente vigente a lo que podemos observar desde 2011 a 2020, período en que los avances en materia de ingreso de nuevos actores como oferentes en el mercado televisivo al menos ha sido muy acotado.

Chile no cuenta con un único marco legal integral para el sector, sino tres leyes distintas (18.168/1982; 18.838/1989 y 19.132/1992) sancionadas durante la década de 1980 y principios de 1990 que regulan distintos aspectos y actores del sistema. A diferencia de Argentina, cuenta con la Comisión Nacional de Televisión (CNTV) un órgano que si bien depende de partidas presupuestarias asignadas por la Ley de Presupuesto cada año, goza de amplias atribuciones, estabilidad y autonomía para la regulación de los servicios de televisión. La sanción de la ley de introducción de la TV Digital en el país, constituye una de las principales políticas de comunicación en el período recortado. La discusión parlamentaria de la norma tomó más de cinco años (2008-2014) y atravesó el último tramo del primer mandato de Bachelet, el primer mandato de Sebastián Piñera y fue finalmente promulgada por Bachelet al inicio de su segundo mandato. La extensión de las discusiones no significó una ampliación de los actores involucrados en el debate, que permaneció la mayor parte del tiempo acotado a los mayores representantes de la industria de medios y el gobierno. Las organizaciones de la sociedad civil y representantes de medios sin fines de lucro tuvieron una participación tardía y sus propuestas fueron muy marginalmente recogidas por el texto sancionado, que introduce un sesgo favorable a los actores ya instalados del sector privado comercial (Vinelli, 2019). La participación acotada del Estado, que se limitó a la selección de la norma digital, los aspectos regulatorios y dictado de reglamentos técnicos para la migración, puso en mano de los concesionarios el financiamiento de la infraestructura de emisión y “kits” de recepción para las poblaciones de menores recursos, aspectos que en la actualidad enfrentan con dificultad por lo que el apagón analógico debió aplazarse por 4 años. Tal como sucede en el caso argentino la TDT muestra un conocimiento público marginal y hasta el momento un encendido que no supera el 5% (CNTV, 2017; Vinelli, 2019).

En materia de políticas de medios públicos estatales, en Argentina la LSCA definió sus funciones, objetivos, forma de gobierno y financiamiento, dándoles, al menos en lo formal, mayor calidad institucional, mediante la creación de órganos de gobierno interno, y una instancia colegiada de fiscalización y control, el Consejo Consultivo Honorario de los Medios Públicos, puesto en funciones recién sobre el final del gobierno kirchnerista (2015) y paralizado durante todo el período macrista (2015-2019). La TV Pública depende de RTA S.E que cuenta con un directorio con participación del poder Ejecutivo Nacional, el Consejo Federal de Comunicaciones (órgano con representación del sector público, privado, sindical, universitario y pueblos originarios)

y la tres primeras minorías parlamentarias. En los hechos la conformación del directorio desde 2010 dio cuenta de una “mayoría coincidente” en favor del entonces oficialismo que consiguió por esta vía el control de las decisiones ya que contaba con los votos mayoritarios. El presidente del Directorio designado según dicta la LSCA por el PEN, tuvo hasta 2015 un rol preponderante en la conducción de la emisora ejerciendo de hecho roles ejecutivos, formalmente una atribución del Director Ejecutivo. Hasta 2015 el Canal vivió un período expansivo en materia de reconversión tecnológica, emisiones en HD y transmisión de su señal digital. También sumó desde 2009 transmisiones deportivas que le reportaron niveles de audiencia inusuales para la estación y desde 2011 gran número de ficciones realizadas en el marco de los planes de fomento a la producción de contenidos para la televisión digital. Con estos recursos y algunos ciclos culturales, conformó hasta 2015 una programación relativamente prolija y definida, con niveles de audiencia bajos pero estables. No obstante, en particular desde 2012, los espacios informativos y de debate político adoptaron de forma creciente un sesgo oficialista, participando de forma explícita como herramientas de comunicación pública del gobierno en su enfrentamiento con algunos actores del poder económico y mediático. Tras el recambio en la conducción del gobierno nacional de diciembre de 2015, el entonces Presidente de la Nación remueve por decreto a uno los directores de RTA con mandato legal hasta finales de 2017, luego de la renuncia del presidente del Directorio. El Gobierno crea por decreto el Sistema Federal de Medios y Contenidos Públicos (SFMyCP) para concentrar los distintos proyectos audiovisuales y culturales creados por varias reparticiones del Estado los años previos, y en lo atinente a la TV Pública, asume el control directo del canal en la figura del titular del SFMyCP con rango de ministro de Estado. Aunque el Directorio de RTA no fue suprimido, en los hechos, su funcionamiento y atribuciones quedaron acotadas, sin incidencia real en la toma de decisiones estratégicas referidas a la emisora. Si la intervención del macrismo sobre las regulaciones del sector audiovisual y las telecomunicaciones a finales de 2015 se sustentó a nivel discursivo en los requerimientos de la convergencia, en la política de medios públicos el argumento principal fue la necesidad de “profesionalizar” un espacio hasta ese momento capturado para la “propaganda política”. No obstante, aunque el uso gubernamental del canal durante el macrismo fue de menor intensidad, desde mediados de 2019 fue puesto de forma explícita, junto a los demás medios estatales, al servicio de la campaña electoral del oficialismo.

En Chile, la potestad del Estado para operar una estación de televisión tiene rango constitucional. La Ley 19.132 sancionada en 1992 es la que, con algunas modificaciones, regula el funcionamiento de la estación hasta la actualidad. Para esta ley TVN se rige por las mismas normas que son válidas para las sociedades comerciales abiertas y sus empleados no son considerados empleados públicos a los fines legales. El gobierno interno de la estación consta de un Directorio de siete miembros propuestos por el Presidente de la Nación y designados por el Senado. El presidente del Directorio es de libre designación del PEN y su mandato dura 4 años, coincidiendo con el mandato presidencial. Los demás directores tienen mandatos de ocho años y se renuevan de a mitades cada tres. Las representaciones en el cuerpo directivo son reflejo directo de la participación de los dos partidos mayoritarios en el Senado, dejando por fuera otras fuerzas políticas minoritarias y representaciones extrapartidarias o de la sociedad civil. La Ley también dicta que el canal debe financiarse íntegramente en el mercado publicitario en igualdad de condiciones que el resto de los concesionarios privados, lo que constituye una de las peculiaridades del “modelo chileno”.

En 2008 Michelle Bachelet ingresó al Congreso un proyecto de reforma de TVN conocido como “ley larga”, que finalmente no obtuvo tratamiento. En 2014, en campaña para un segundo mandato Bachelet prometió en su plataforma de gobierno fondos públicos “sistemáticos” para TVN, pero en lugar de eso consiguió apenas una ley de capitalización (21.085/18) que introduce por primera vez la noción de misión pública, diferenciándolo al menos en su definición de los licenciatarios comerciales, junto a la inyección de fondos por única vez para la reconversión digital y la creación de una señal cultural. Las transformaciones de fondo que incluían la financiación pública sistemática y cambios en los requisitos y forma de designación de los directores fueron cedidos a cambio del dinero que la empresa necesitaba con urgencia. En 2013, durante el gobierno de Sebastián Piñera se dicta una ley que permite la ampliación del giro comercial del canal que desde entonces puede incursionar en nuevos negocios más allá de la plataforma televisiva. Pese a la crisis en la que se encuentra el canal y de la que daremos cuenta en los próximos subapartados, a finales de 2019 TVN lideraba el proceso de digitalización: su señal digital alcanzaba 16 capitales regionales con un 85% de cobertura.

En cuanto a las políticas de inclusión digital, para el caso Argentino ya hemos mencionado antes la introducción de la Televisión Digital Terrestre (denominada

localmente Televisión Digital Abierta, TDA), iniciada el mismo año de la sanción de la LSCA pero desvinculada de esta norma, como signo de la desarticulación institucional en el diseño de políticas sectoriales. En el marco de la política de TDA se inscribe además la creación de Contenidos Digitales Abiertos (CDA), la primera plataforma pública de video a demanda de la región alojada en los servidores de la estatal AR-SAT, que funcionó hasta 2016 como ventana de exhibición en internet para los contenidos audiovisuales creados con fomento público para la televisión digital.

A esta política debe sumarse la relevancia del Plan Conectar Igualdad que distribuyó entre 2009 y 2015, cerca de cinco millones de computadoras a docentes y estudiantes de nivel secundario del país. El impacto positivo de esta política fue más acentuado entre aquellas personas y hogares que accedían mediante el plan a una computadora por primera vez. A partir de 2016 el programa fue rediseñado y la inversión en mantenimiento de dispositivos ya entregados, así como la compra y entrega de nuevos se redujo sustancialmente. Por su parte la creación de Red Federal de Fibra Óptica fue una política que alcanzó alto consenso y fue iniciada y luego sostenida y ampliada tras el recambio gubernamental de 2015. Este programa permitió al Estado Nacional posicionarse como operador mayorista de una red troncal de fibra como herramienta para dinamizar el mercado de conectividad, especialmente en zonas más aisladas o de menor atractivo comercial, y bajar el costo del mega mayorista a los proveedores de última milla. Tanto el despliegue de la red de fibra óptica como el rol central del Estado en la TDT descansó en buena medida en las capacidades de la empresa estatal de soluciones satelitales AR-SAT, que además de estas unidades de negocio estuvo al frente del lanzamiento de dos satélites argentinos y cuenta con prestaciones de data center. Este tipo de empresa no encuentra equivalente en el caso chileno, que para sus planes de inclusión digital acude a la asociación público-privado y se vale de los servicios y capacidades de las empresas de telecomunicaciones incumbentes.

Chile por su parte sigue una tradición de agendas digitales desde el retorno de la democracia que, a diferencia del caso argentino, no se sostiene sobre principios de acceso universal o soberanía tecnológica, ni descansa en la centralidad y comando del Estado. Se trata de iniciativas focalizadas que atienden a demandas y necesidades puntuales identificadas por el propio Estado o la ciudadanía, y ejecutadas, proceso de licitación mediante, por las empresas de telecomunicaciones que prestan los servicios de conectividad, TV paga y telefonía móvil en el país. En el período que estudia esta tesis

se destaca el plan Fibra Óptica Austral, aún en proceso de ejecución, que busca extender una red de fibra de algo más de 3000 kilómetros con tramos submarinos y en menor medida terrestres, en el sur del país. En materia de acceso a dispositivos, el proyecto Me Conecto para Aprender había entregado hasta 2018 cerca de 300 mil computadoras a estudiantes del último año de la escuela primaria. Existían además otros planes con objetivos específicos como el aprendizaje de matemáticas mediante tablets entre alumnos de los primeros años de la primaria o la conexión a internet de establecimientos educativos, que seguían una lógica de funcionamiento como la descrita: el Estado fija criterios de elegibilidad o identifica zonas o poblaciones con carencias puntuales e “invita” a participar del proyecto. En simultáneo licita las obras que quedan en manos de las empresas de telecomunicaciones.

Tabla 13: indicadores de acceso a servicios infocomunicacionales (1T 2020)

	Argentina ⁹⁴	Chile ⁹⁵
Población	45.376.763	18.952.038
TV Paga (% hogares)	69%	57%
Banda Ancha Fija (% hogares)	62,8%	60%
Telefonía Móvil (c/100 hab)	123,8%	127,8%

Fuente: Elaboración propia con datos de ENACOM y SUBTEL

La tabla anterior refleja datos publicados por ENaCom de Argentina y SUBTEL de Chile para marzo de 2020. Como se observa, Argentina exhibe cifras superiores en penetración de TV paga. Según datos provistos por las empresas y organizados por el Ente oficial argentino casi el 70% de los hogares cuenta con este servicio, que se mantiene estable los últimos años. No obstante, eran muy marcadas las fracturas geográficas internas: mientras que en provincias como Córdoba la penetración supera el 95% de los hogares en otras como San Juan y Mendoza es menor al 20%.

En cuanto a la penetración del servicio de banda ancha fija se observa cierta paridad entre ambos países, pero la diferencia a favor de Chile se advierte si se tiene en cuenta la calidad del servicio sumado a una mayor cantidad de conexiones mediante fibra óptica: 30% del total de conexiones son de fibra óptica en Chile, y entre 7,47 % y 11%

⁹⁴ Los datos de Argentina son del Informe Indicadores de Mercado TIC, Postal y Audiovisual para el primer trimestre de 2020, elaborado por la Dirección Nacional de Desarrollo de la Competencia en Redes y Servicios de ENACOM, publicado en junio de 2020. Disponible en <http://indicadores.enacom.gob.ar/Informes>

⁹⁵ Los datos de Chile son de las series estadísticas que publica SUBTEL y corresponden a marzo de 2020. Disponibles en <http://subtel.gob.cl/estudios-y-estadisticas>

en Argentina, según distintas fuentes⁹⁶. Según los datos disponibles el 43% de las conexiones chilenas se ubican en velocidades de entre 100 Mbps y 1Gbps, y el 30% del total eran con tecnología de fibra óptica. En contraste, casi el 60% de las conexiones de Argentina se ubican en el rango de los 512 Kbps y los 30 Mbps, siendo la velocidad de descarga promedio 37,5 Mbps. A esto se suma que la asequibilidad del servicio es favorable a los usuarios chilenos. Según datos de UIT de 2019, en Chile el acceso a una conexión de banda ancha fija de un uso mínimo de 5Gbps representa el 2,68% del Ingreso Nacional Bruto (INB) per cápita, mientras que en Argentina es necesario destinar un 5,52% del INB para acceder a un servicio equivalente (UIT, 2019).

El acceso a telefonía móvil es ampliamente extendido en ambos países. Sin embargo existe en este punto una divergencia en relación a la modalidad de contratación: según el informe de ENaCom que venimos siguiendo, en Argentina, al primer trimestre de 2020 hay 56 millones de línea móviles, apenas 10% en modalidad postpago y 90% en modalidades de contratación mixta (prepago y postpago). Es posible no obstante que la forma agregada en que el Ente presenta los datos de líneas prepagas junto a otras mixtas introduzca una distorsión en la cifra, y la brecha entre ambas modalidades de contratación sea menor. En Chile en cambio, según datos de SUBTEL a marzo de 2020 el 55,5% de las líneas eran postpago y el 44,5% prepago.

En cuanto a la regulación de los servicios de distribución de contenidos audiovisuales en internet, ambos países han adoptado abordajes similares aunque con distintas temporalidades. Argentina desde 2017 alcanzó con el 21% de IVA a los servicios digitales prestados a través de internet. A mediados de 2020 Chile haría lo propio alcanzando estos servicios de intermediación digital con 19% del IVA. Cabe destacar que en ambos casos no se trata de impuestos específicos para servicios audiovisuales, sino que alcanzan prestaciones digitales como plataformas de música, videojuegos, hosting, entre otros. A su vez, tampoco se trata de impuestos con fines específicos sino de la extensión de un impuesto general ya existente que no implica retornos de ningún tipo al sector sobre el que se aplica. En el caso chileno la Constitución de 1980 impide la creación de impuestos con fines específicos, con la única excepción de aquellos

⁹⁶ Según reporta ENaCom al primer trimestre de 2020 había en Argentina 1.047.817 conexiones de banda ancha fija mediante fibra óptica, equivalente el 7,47% del total. Por su parte la Consultora Carrier & Asociados, estimaba que en junio del mismo año el porcentaje de hogares con conexiones con esa tecnología era del 11%

destinados a defensa o desarrollo regional, por lo que lo recaudado en concepto de servicios digitales ingresa al Tesoro Nacional.

El abordaje regulatorio de estas plataformas limitado a la imposición de tributos con fines exclusivamente recaudatorios se inscribe en una tendencia que se verifica en varios países de América Latina incluyendo Uruguay o Colombia, y en línea con las recomendaciones al respecto de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Es un abordaje orientado a retener localmente parte de la riqueza que generan las grandes plataformas globales, pero que de momento excluye una agenda de debates más extensa que contenga una perspectiva de derechos de las audiencias, la regulación de la publicidad, cuotas de contenidos locales o regionales, previsiones sobre la disposición visible del contenido local en los catálogos, entre otras disposiciones que fueron tratadas, por ejemplo, en la reforma a la Directiva Audiovisual Europea aprobada en 2018.

En relación al mercado VoD en los dos países analizados, se observa que pese a las expectativas originarias de mayor competencia y abundancia asociadas con la distribución de video en internet, la experiencia demuestra el dominio de unos pocos agentes que operan a escala global, por un lado, junto a prácticas de integración y mayor concentración defensiva por parte de los actores locales del sector de los medios y las telecomunicaciones.

Para describir el funcionamiento del mercado VoD en ambos países, donde los actores globales son centrales, resulta un indicador clave el tamaño del mercado. Aunque Netflix realizó un lanzamiento simultáneo en toda Latinoamérica en 2011, su política de adquisición de contenidos locales o producción de contenidos “originales” en los distintos países priorizó inicialmente los mercados más grandes de la región. De esta forma, mientras el catálogo de esta plataforma ya cuenta con numerosas producciones originales brasileñas, mexicanas y colombianas, Argentina tuvo un ingreso más tardío como proveedor de contenidos nacionales recién desde 2018 y Chile aún no ha producido contenidos para esta plataforma. El menor atractivo de mercados medianos/pequeños como el chileno para las grandes plataformas globales representa una oportunidad para los actores locales del sector de los medios y las telecomunicaciones. De esta forma Chile fue pionero en Latinoamérica en la gestación de una plataforma de video a demanda que reuniera contenidos de los cuatro grandes canales de aire del país. Aunque la iniciativa finalmente no se concretó, marca los

reflejos del mercado televisivo que tempranamente buscó una respuesta asociativa al avance de plataformas globales. En Argentina, en cambio, este hecho no se verifica, los canales no han articulado iniciativas conjuntas, pero se destaca en el mercado VoD la plataforma de un “campeón nacional” de la TV paga que a través de su marca Flow (Cablevisión, Grupo Clarín) logra capturar casi el 10% del mercado. Por el lado de las empresas de telecomunicaciones, los impedimentos para que las telefónicas ingresaran al negocio audiovisual hasta 2018, retrasaron también el lanzamiento y fortalecimiento de sus propias plataformas. En Chile en cambio donde empresas como Claro o Movistar tienen cuotas significativas del mercado de TV paga han logrado posicionarse también en el segmento VoD, en el último caso con contenidos locales originales.

Un punto en común entre ambos mercados es la existencia de plataformas estatales, aunque con distinto nivel de desarrollo. Argentina fue pionera en la región cuando en 2011 lanzó CDA para distribuir los contenidos que se producían con fomento público en el marco del despliegue de la TDT. Aunque la plataforma fue discontinuada en 2016, a comienzos de 2018 se presentó Cont.ar, otra plataforma estatal híbrida que distribuye contenidos de la radio y televisión pública, así como series y películas. En 2015 el Instituto de Cine junto a AR-SAT lanzaron Odeon (renombrado Cinear Play en 2017) para distribuir películas en modalidad gratuita a lo que luego se sumó el pago por transacción. Aunque el alojamiento de estas plataformas cuenta con los servicios de servidores externos como los de Amazon Web Services, en todos los casos en algún momento de su desarrollo utilizaron las prestaciones de la estatal AR-SAT, empresa que por otra parte, tuvo que desarrollar el expertise específico en servicios de streaming y alojamiento de video a demanda. En comparación, las plataformas estatales chilenas son más modestas y presentan catálogos acotados, aunque se han sostenido y mejorado los últimos años. Es el caso de Onda Media del Ministerio de Cultura que distribuye una selección de series, documentales y películas nacionales, y la Plataforma CNTV que funciona como ventana de exhibición en internet para algunos de los contenidos financiados por el fondo de fomento que administra el Consejo.

En este punto las plataformas estatales, ya sean iniciativas de televisoras públicas u otras reparticiones del Estado vinculadas a la producción audiovisual corren con una ventaja en relación a las privadas y a las globales en tanto que no las moviliza la obtención de lucro como único objetivo. En este sentido pueden, en la medida que dispongan de los derechos, aspirar al mayor alcance de esos contenidos. En el caso de

las políticas de distribución en internet de los canales públicos, a las que nos referiremos en detalle más adelante, cuentan con la ventaja del archivo. Los VoD globales son pura novedad, pero no tienen historia ni tradición. Los canales de televisión en general, pero los públicos en particular, ya sea porque no los impulsa el lucro, o porque poseen un archivo audiovisual valioso en ocasiones nutrido de diversas fuentes más allá de las propias producciones, son custodios de muchos de los contenidos que se mantienen en la memoria colectiva, y esto representa, en términos de oferta en catálogo y distintivo, una ventaja comparativa completamente insuficiente para dar una disputa vis a vis a las grandes plataformas, pero útil como estrategia para empezar a buscar un lugar propio en este mercado.

Para finalizar este subapartado haremos referencia a las principales características del mercado de la televisión abierta privada en cada país, sus actores más salientes, evolución de su vinculación con las audiencias, la financiación y su propuesta de contenidos. Dado el alto nivel de centralización geográfica en la producción de contenidos que por diversas vías consiguen alcance nacional, el contexto audiovisual de ambos países puede reducirse a la caracterización de los actores con asiento en la Ciudad de Buenos Aires y Santiago de Chile.

El sistema de televisión privada argentino que tomaremos para esta caracterización está conformado por cinco canales privados —Telefe, El Trece, América, Canal 9 y NetTV—. Los dos primeros, propiedad de Viacom Inc. y el Grupo Clarín, respectivamente, se disputan el liderazgo desde comienzos de la década de 1990. Son los únicos canales que producen o adquieren y emiten ficción nacional de forma regular⁹⁷, el tipo de contenido que en general encuentra vías de distribución en plataformas a demanda: la posesión de un extenso catálogo de ficción entre ambos canales explica parte del catálogo de la plataforma Flow, propiedad de Cablevisión (Clarín), donde también se encuentran contenidos de Telefe. Los demás canales ofertan contenidos que revisten menor interés para la distribución online, en general programas de espectáculos o variedades.

Salvo en situaciones de excepción o en caso de transmisiones de eventos que despiertan el interés general, la televisión abierta de Argentina pierde gradualmente potencia para capturar audiencias masivas que de forma sincrónica asistan sus contenidos. Los canales

⁹⁷ NetTV emitió dos temporadas de la serie *Millennials* (2018 y 2019), pero la producción y emisión de ficción no forma parte de su propuesta programática regular.

han perdido en el período que estudia esta tesis entre 30% y 44% de su audiencia, en paralelo al crecimiento de la TV paga. Los últimos datos disponibles muestran que la suma de todas las señales de pago concentra el 54,2% del share televisivo, superando a los canales abiertos. Este fenómeno se apalanca no solo en la alta penetración del servicio de televisión por suscripción que alcanza al menos el 70% de los hogares, sino además en la proliferación y crecimiento de numerosas señales de noticias que, en algunas franjas, superan cómodamente a sus competidores de televisión abierta.

Según datos de la Cámara Argentina de Agencias de Medios (CAAM), el mercado publicitario local se encuentra en retracción. La inversión medida en dólares cayó -17% en 2019 en relación al año anterior, afectando especialmente a la televisión y la prensa gráfica. En 2019, por primera vez desde que la Cámara publica datos del mercado publicitario, la televisión perforó el piso de 40% y concentró el 39% del total de la inversión, ante un crecimiento sostenido de internet (incluyendo inversión en redes sociales) que ya representa el 27% de la inversión total. Sobre el total de estos recursos que recibe la televisión abierta, según los datos que pudimos sistematizar para esta tesis, la TV Pública no alcanza a capturar el 4%.

En materia de contenidos revisten especial intereses las ficciones porque, como hemos dicho, son los contenidos con más posibilidades de distribución y consumo en internet. En este punto los últimos años se observa que la televisión abierta de Argentina perdió el monopolio de la producción de ficción local. Distintas señales de cable han producido títulos propios y en numerosas ocasiones se verifican coproducciones entre canales de televisión abierta, señales de pago y plataformas de distribución como Flow. Incluso la TV Pública incursionó en esta lógica de producción que permite contar con presupuestos más abultados para realizar contenidos seriados con posibilidades de distribución internacional. En cualquier caso, la ficción nacional de estreno emitida por canales de televisión abierta pasó de 1034 a 371 horas entre 2010 y 2019, una caída del -68%.

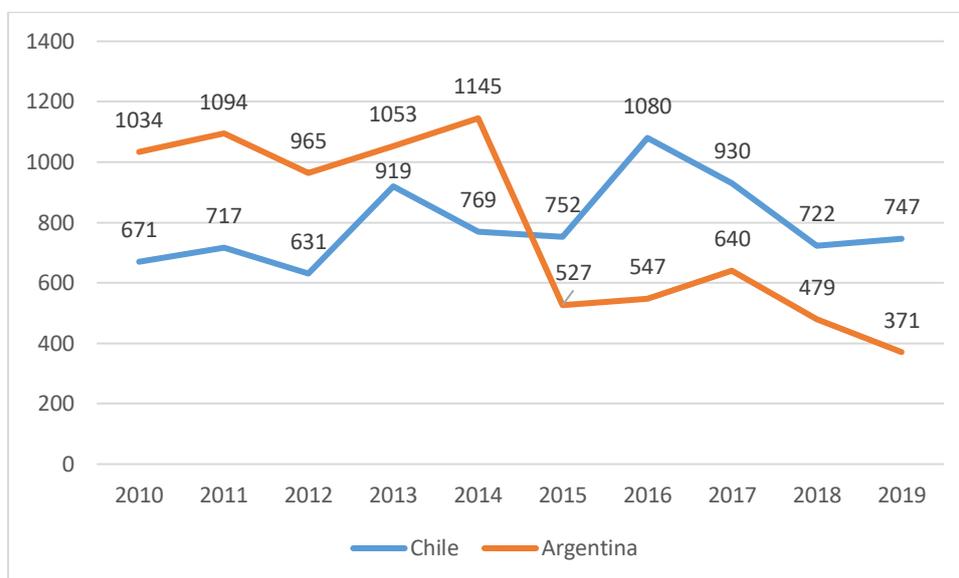
En 2018 la TV Pública fue pantalla para la serie *El Mundo de Mateo* una co-producción de Contenidos Públicos S.E y Flow. A su vez, la serie *El Marginal* (2016-) tuvo como primera ventana al canal estatal y luego fue licenciada a Netflix. Aunque hemos realizado distintos pedidos de acceso a la información pública sobre los contratos bajo los cuales fueron realizadas estas ficciones y en particular las condiciones de negociación entre el Estado con Flow y Netflix, al cierre de esta tesis no había sido

posible acceder a la documentación. Este hecho resulta relevante porque en los acuerdos con plataformas como Netflix es evidente la asimetría de poder entre las partes, por lo que es preciso advertir si la colaboración público-privado, cuando el actor público se encuentra en una posición subalterna pudiera llegar afectar en alguna forma e ir en detrimento de las funciones que tiene como agente audiovisual público. Como afirma Donders (2019) las estrategias de distribución de los medios de servicio público no solo tienen implicancias económicas, sino también de servicio público. “En los casos en que medios de servicio público se asocian con Netflix y los contenidos son ofrecidos en modalidad de pago esto impacta en la universalidad” del acceso que debe garantizar el actor público. Además, continúa la autora, “si el emisor público siente que es necesario acordar con Netflix cambios en la línea editorial de una serie para asegurarse que sea atractiva para las audiencias internacionales, esto tiene claras implicancias sobre valores como la calidad, la independencia editorial, la diversidad cultural e identidad” (2019: 1024)

En el caso de Chile, el sistema televisivo se integra por siete canales de alcance “nacional” —TVN, Mega, Chilevisión, Canal 13, La Red, Telecanal y TV+—, un número de oferentes que parece desproporcionado en relación al tamaño del mercado. De hecho, salvo Mega, que lidera el mercado, todos los demás acumulan rojos financieros por más de 50 millones de dólares los últimos cinco años. La sobrevivencia de los demás se basa en estrategias diversas orientadas a contener los costos: la fusión de parte de sus operaciones con CNN Chile del mismo grupo económico (Chilevisión); la externalización completa e inusual de la gestión completa del canal, salvo sus informativos, en una productora independiente (Canal 13) o mediante la pauperización de la programación o inyección de capitales extranjeros (La Red, Telecanal y TV+). La caída en la audiencia y de la inversión publicitaria son puntos en común con el caso argentino, sin embargo en Chile se verifican con menor intensidad. En el período estudiado los canales de aire han perdido entre 23% y 43% de la audiencia, siendo especialmente afectada TVN, sin embargo, a diferencia lo que se verifica en Argentina, en 2019, la televisión abierta concentraba el 63,1% del share contra el creciente pero aún lejano 36,9% del conjunto de la televisión paga. Como hemos señalado, la pérdida de participación de la TV abierta en la distribución de la inversión publicitaria, el ascenso significativo del dinero que se destina a inversión en medios de internet, son

tendencias comunes en ambos mercados, que se dan también en ambos casos, en el contexto más amplio de una contracción de la inversión total en valores absolutos.

Gráfico 23: cantidad de horas de ficción nacional de estreno emitidas en televisión abierta de Buenos Aires y Santiago de Chile



Fuente: elaboración propia con datos de Obitel Argentina y Chile

A diferencia del caso argentino en donde la cantidad de horas de ficción nacional de estreno en canales de televisión abierta de Buenos Aires cayó 68% la última década, Chile exhibe niveles de emisión relativamente estables en el mismo período, a partir de 2015 con niveles de emisión superiores a los de Argentina, hecho singular teniendo en cuenta el menor tamaño de su mercado. Esto puede explicarse en parte en la mayor cantidad de canales de televisión que intervienen en la producción y emisión de ficción en Chile (Canal 13, Mega, TVN y en menor medida Chilevisión y La Red). A esto se suma un fondo de fomento administrado por CNTV que se sostiene durante los años y aporta en torno a 300 horas anuales al mercado. En Argentina, apenas dos televisoras emiten ficción (Telefe y El Trece) y el fomento estatal fue una política experimental de corta duración entre 2011 y 2015, sin continuidad. Marcamos la relevancia de la industria de la ficción porque es ese tipo particular de contenido televisivo el más demandado y consumido a través de internet, por lo que la salud de esta industria es también un indicador sobre las capacidades de distribución online de contenidos nacionales hacia el mercado interno e internacional.

6.3 Aspectos internos: el funcionamiento de la institución televisiva y sus relaciones con el entorno

Canal 7 de Argentina fue el primer canal de televisión del país creado el año 1951. Es la única emisora que cuenta con licencia de alcance nacional y la única televisora abierta que aún continúa siendo administrada por el Estado. Su extensa historia muestra que las rupturas y discontinuidades han sido más frecuentes que la consolidación de proyectos de mediano plazo. Desde su creación cambió de estatuto legal en numerosas ocasiones y funcionó bajo la órbita de diferentes dependencias del Estado, rotando autoridades de manera constante y oscilando entre períodos con propuestas artísticas con contenidos cultos en sentido elitista y otros más comerciales. Salvo momentos excepcionales, y con distinta intensidad, la emisora ha funcionado en general bajo control del poder ejecutivo y con una marcada línea editorial gubernamental. El tramo de su historia que estudia esta tesis (2009-2019) es uno atravesado por dos gobiernos kirchneristas y un único recambio gubernamental hacia fin de 2015 que, con ánimos fundacionales nuevamente rompió el contrato de lectura, modificó personalidades en pantalla, cambió la línea editorial y tensionó aún más las complejas relaciones internas entre la plana política, la gerencial y los empleados y sus representaciones sindicales, viviendo los últimos dos años un período de notoria conflictividad pública.

En el caso de TVN de Chile, su fundación y rápido alcance de su señal a las principales capitales de las regiones en 1969 se da en el marco de la urgencia del oficialismo por contar con un medio para su comunicación pública en el marco de la campaña electoral de ese año, que finalmente conduciría al triunfo de Salvador Allende. El canal nace como Sociedad Limitada y comienza a operar en un vacío legal ya que la primera ley que la contempla se discute y sanciona en medio del recambio presidencial de 1970. Durante el período socialista, el gobierno de Allende tuvo fuerte influencia en las zonas informativas de su programación que funcionaron como voceras del oficialismo. Tras el Golpe Militar de 1973 el canal queda bajo estricto control militar. El retorno de la democracia en 1990 marcó el inicio de negociaciones entre partidos políticos para lograr un acuerdo que permitiera el rescate de la emisora que acumulaba pérdidas millonarias tras la mala administración del período militar. La ley refundacional de la estación de 1992 no expresa originalmente su rol como medio público pero le otorga un marco de estabilidad a través de un gobierno interno representativo de las fuerzas con presencia en el Senado que impidió la captura de la emisora por alguna parcialidad política, a esto

mismo contribuyó el mandato legal de autofinanciamiento en el mercado publicitario que la mantuvo alejada e independiente del dinero público. La emisora logró reconstruir su prestigio y vivió una época dorada con altas utilidades y liderazgo en el mercado hasta 2010. El período que estudia esta tesis la encuentra en un mercado privatizado y más competitivo, con inversiones publicitarias menguantes que, vinculadas a malas decisiones estratégicas y de gestión la colocaron en una posición crítica a nivel económico y en cuanto a su legitimidad. Pese a sus numerosas fallas, el modelo de gobierno interno vinculado al autofinanciamiento impidió su captura por parte del gobierno y en términos generales el canal exhibió un pluralismo imperfecto en sus segmentos de opinión y debate desde el retorno de la democracia.

En cuanto al diseño organizativo, el período recortado para esta tesis coincide con la sanción de la LSCA que crea RTA S.E y su directorio con distintas representaciones a las que ya nos hemos referido. Las atribuciones legales del directorio refieren a las grandes decisiones estratégicas de las empresas que administra, pero en los hechos su primer presidente, Tristán Bauer, ejerció roles ejecutivos a la par del Director Ejecutivo. La LSCA creó también el Consejo Consultivo Honorario de los Medios Públicos, un ente colegiado con amplia representación sectorial y geográfica en su composición que se integró a finales de 2015 y permaneció inactivo durante casi todo el período macrista. El canal cuenta con una Dirección Ejecutiva y doce gerencias, tres de las cuales (Legales, RRHH y Administración y Finanzas) son replicadas en roles y funciones por idénticas direcciones conducidas por funcionarios de la gestión política del canal. Ante la dificultad de tender lazos de confianza con las gerencias, en ocasiones a cargo de personas de extensa carrera dentro del canal a su vez encuadradas en un peculiar sindicato de personal jerárquico, la gestión política crea áreas gemelas para poder influir en esos sectores clave de la vida del canal, aunque se trata de una necesidad política y no operativa. A partir de fines de 2015, el Directorio, que funcionaba con una “mayoría coincidente” a favor del entonces oficialismo, es virtualmente despojado de sus funciones y permanece los cuatro años de macrismo (2016-2019) como una instancia formal que entiende sobre una agenda muy limitada de cuestiones. La gestión del canal recae en este período en la figura del titular del SFMyCP por intermedio de funcionarios por él designados. La prometedora institucionalidad creada por la LSCA que, entre otros aspectos, preveía mandatos desacoplados entre la conducción de RTA y el poder Ejecutivo, no sobrevivió al primer recambio de gobierno y fue rápidamente

desarticulada. Como hemos mencionado antes, la gestión macrista sostuvo con distinta intensidad y cada vez que fue necesario un discurso de fuerte deslegitimación de la gestión de la emisora durante los gobiernos kirchneristas, quizás sin advertir que esa era más ampliamente una vía para desgastar la ya dañada legitimidad del canal. La emisora cuenta a 2019 con 931 empleados, una cifra que permanece relativamente estable durante todo el período estudiado, pese a los intentos de la última gestión de reducir el tamaño de la planta por la vía de retiros voluntarios y jubilaciones anticipadas.

En el caso de TVN, su forma de gobierno interno ha permanecido inalterada desde la conformación del primer directorio tras la sanción de la ley 19.132 de 1992. Aunque con recambios frecuentes de presidentes del directorio que no consiguen culminar sus mandatos y también de ejecutivos clave que tienen pasos fugaces por la emisora, especialmente desde 2013 cuando el canal ingresa en una situación crítica y de difícil gestión, en general la estructura formal de gobierno logra mantenerse en el tiempo. Esto conforma a su vez un frente conflictivo en la medida que es cada vez más extendida la idea de que ese Directorio diseñado como reflejo del Chile del retorno de la democracia, ya no representa el país actual. A finales de 2010 el canal tenía 33 posiciones ejecutivas que pasaron a ser 23 a fin de 2019, una reducción en la estructura de gestión acorde a la reducción de la planta de empleados que se aceleró desde 2010 y culminó con un recorte del 42% de la dotación, actualmente integrada por 806 personas. Pese a la clara distribución de funciones entre conducción política y ejecutiva, son frecuentes los intentos de los presidentes del directorio por interferir en la gestión interna del canal, hecho que sin embargo no se naturaliza, tensiona con los mandatos legales y desemboca en conflictos internos que en ocasiones alcanzan notoriedad pública.

El financiamiento de la TV Pública de Argentina, según indica la LSCA, se nutre fundamentalmente de la combinación de partidas del Tesoro Nacional a través de la Ley de Presupuesto y la percepción directa del gravamen creado por la LSCA en su artículo 136. La emisora puede además vender publicidad y obtener ingresos mediante la venta de productos, formatos o servicios de producción, entre otros. Sin embargo, en los hechos, casi el 80% de los ingresos provenían de partidas estatales a 2019, siendo las demás cuentas marginales. El canal no tiene motivaciones ni recursos para iniciar estrategias para capturar mayores cuotas de participación en la pauta privada, de la que apenas obtiene un 4% promedio de la inversión total. La dependencia casi total de los fondos estatales la expone aún más a los vaivenes de la inestable macroeconomía del

país y la voluntad pendular de los decisores políticos. La pauta oficial por otro lado como mecanismo indirecto de financiación, también está vinculada a la voluntad y criterios más o menos discrecionales de distribución, por lo que el canal percibió en 2017 ya bajo gestión macrista 50% menos que en 2015, considerando valores brutos en pesos argentinos sin ajustes por inflación. El canal ha sido deficitario en todos los años del período recortado para los que hay datos disponibles, con pérdidas anuales en torno a los USD 15 millones.

En Chile, TVN tiene mandato legal de autofinanciarse en el mercado publicitario, aspecto peculiar que no solo era uno de los pilares de su modelo sino que además funcionó mientras el canal lideraba las principales franjas. El desplome del rating en 2014 es concurrential con el desplome de la participación de la estación en la distribución de la publicidad privada. Si en 2010 capturaba el 33,6% de la inversión total en TV abierta, hacia 2018 se había reducido al 14,9%. Por su parte la pauta pública no lo favorece, y, con lógica idéntica a la privada se desplomó desde 2014 cuando el canal pasó del primer al cuarto lugar. Sostener hoy que TVN se financia en el mercado publicitario es parcialmente cierto ya que esa cuenta representa el 65% de sus ingresos, el restante 35% lo obtiene de múltiples negocios inmobiliarios que realiza desde 2016 alquilando sus propiedades en varios puntos del país a distintos bancos. Además en 2018 requirió una capitalización de emergencia para afrontar la inversión de capital que implica la digitalización y en 2019 logró que el gobierno apruebe una inyección extraordinaria de dinero dentro de la Ley de Presupuesto. Además el Estado es aval del canal para la toma de deuda para refinanciar sus pasivos y enfrentar sus gastos corrientes. En el período que estudia esta tesis, en valores absolutos en dólares, el canal perdió cerca del 70% de sus ingresos netos, por lo que su sobrevivencia solo fue posible gracias a la ayuda por goteo del Estado; los negocios inmobiliarios; la utilización casi total de los disponibles en sus cuentas corrientes a largo plazo; la pauperización y tercerización de la producción de contenidos y el despido masivo de empleados. En este punto resulta que no solo su modelo de gobierno, sino también de financiamiento, ambos pilares del “modelo” chileno de televisión pública, resultan inadecuados para la realidad actual de la sociedad y el mercado audiovisual chileno y global.

Si consideramos la oferta de contenidos de la TV Pública de Argentina puede notarse que el diferencial en relación al promedio del sistema televisivo en su conjunto se da en materia de ciclos culturales y documentales, que son una constante en todo el período.

Aunque junto a esto se verifica que el rubro cultural y documental crece más desde 2018 cuando el canal es afectado por la crisis económica del país, por lo que la mayor presencia de contenidos culturales y repeticiones de documentales se vincula al empobrecimiento general de la emisora y sus menores posibilidades de innovar en formatos. También son una constante en la pantalla del canal, con incrementos notables en los años del macrismo, la participación de festivales de verano de distintas provincias, uno de los aportes más serios en términos de federalismo que realiza la emisora. El rubro variedades que en 2011 representaba el 22,3% de las horas emitidas, hacia 2019 ocupaba el 34% del tiempo en pantalla, mientras que los informativos cayeron de 18% a 11%, y los periodísticos de 8,2% a 0,6%, en igual período. El período macrista introdujo un perfil de entretenimientos y variedades, en detrimento de los informativos que desde 2018 dejaron de emitirse los fines de semana y los ciclos de debate político también ausentes los últimos dos años que estudia esta tesis. Entre 2009 y 2015 las transmisiones deportivas ocuparon amplias franjas de la programación, tensionando la organización del resto de la grilla. En materia de ficción, el canal fue la principal pantalla nacional para las ficciones cortas realizadas con fomento público desde 2011 en el marco del despliegue de la TDA. Este tipo de contenidos hicieron parte de una política industrial del Estado de la que el canal participó como distribuidor, pero el formato breve (en algunas ocasiones ocho episodios de 22 minutos) y sin segundas temporadas, dificultaba la fidelización de audiencias en torno a este tipo de contenidos. En el rubro ficción, la emisora produjo o co-produjo apenas dos tiras diarias con recursos propios en toda la década que estudia esta tesis, junto a algunas series de corta duración.

Por el lado de TVN, el canal ha sostenido su programación históricamente sobre tres claros pilares: el matinal, un ciclo de variedades que ocupa toda la franja de la mañana; los informativos bajo la marca 24 horas con tres ediciones diarias y un promedio de cinco tiras diarias de ficción por año, producidas íntegramente dentro del canal hasta 2013. Desde entonces y tras perder su área dramática el canal terceriza y extranjeriza sus ficciones, incorporando en horarios centrales telenovelas turcas o brasileñas de temática bíblica. Su contribución a la industria de la ficción nacional desde 2015 es marginal, y casi ninguno de los títulos que ha puesto al aire desde entonces alcanzan cuotas significativas de audiencia. TVN ha experimentado también una co-producción con Fox para la megaproducción *Sitiados* (2015), una serie histórica pensada para el

mercado internacional, que fue un éxito en otros países donde se emitió pero tuvo una recepción moderada en Chile. El mismo año el canal co-produce junto a Telemundo (NBC) *Dueños del paraíso*, una telenovela escrita por un autor chileno, filmada en Miami y Santiago de Chile, con actores mexicanos y chilenos. Claramente un producto híbrido pensado para el mercado internacional, que fue uno de los mayores éxitos en la historia de Telemundo, y un fracaso en Chile (Obitel, 2015). Este hecho remite a los riesgos de la asociación asimétrica entre actores públicos y privados que hemos discutido antes en este capítulo.

La noción de misión pública se introduce en un marco legal referido al canal recién en 2018, hasta entonces la ley que regula al canal no da demasiadas orientaciones sobre el perfil de sus contenidos. De forma natural, y debido a su mandato de autofinanciarse en el mercado publicitario en igualdad de condiciones que los demás licenciatarios, el canal sostuvo una propuesta artística competitiva, de corte comercial basada en ciclos de entretenimiento y la presencia de figuras reconocidas del star system local. Desde 2014 junto a la crisis sistémica de la emisora, comienza un derrotero en la programación que por momentos adoptó un perfil más cultural y en otros, más comercial. Los informativos, y la marca 24Horas que se extiende a un portal web y una señal informativa en plataformas de pago continúan siendo relevantes y convocan audiencias significativas. En comparación al resto de los canales privados, TVN aporta algunos rasgos distintivos, entre ellos, es la emisora que programa mayor cantidad de horas de contenido cultural (aunque seguido muy de cerca por dos canales privados); de origen nacional y de producciones del fondo de fomento CNTV. En sus extensos períodos de liderazgo TVN ha funcionado como patrón de medida y referencia para el resto de los canales privados, al ser percibido como el más innovador, por lo que contribuía a elevar las ambiciones de los demás jugadores que aspiraran a poder competir con la estación pública.

Como hemos mencionado Canal 7 de Argentina tiene a 2019 931 empleados, una cifra que permaneció estable en todo el período, aunque se destaca la mayor participación de las contrataciones en modalidad eventual durante el período macrista. Los trabajadores se nuclean en su mayoría en los cuatro sindicatos con presencia en el canal siendo SATSAID y SiPreBa los más representativos. Las tensiones entre ambas representaciones son frecuentes, pero también las alianzas temporales y colaboración ante situaciones puntuales, con lo que ganan fortaleza para resistir medidas o tentativas

de cambios que perciben como amenazantes para los intereses particulares que representan. En la visión de muchas de las personas consultadas para esta tesis que tuvieron cargos de gestión en el canal en distintos momentos de la década, los trabajadores y su alta capacidad de resistencia organizada con bajas posibilidades de consecuencias negativas para ellos, sumado a su rigidez en las negociaciones explican en parte las dificultades que enfrenta el canal para introducir innovaciones y formas productivas más “ágiles”. La autopercepción de los trabajadores es reflejo de su permanencia, en contraste al recambio habitual de las figuras de la conducción política, y gira a cuenta de una historia que los ubica como defensores del canal ante los intentos de privatización de la década de 1990, por lo que el canal es en alguna medida territorio conquistado con el que mantienen una relación de tipo afectiva y patrimonialista. La gestión macrista (2016-2019) leyó algunos de estos problemas en clave instrumental y diagnosticó al canal como un espacio con defectos que debían removerse: en ese diagnóstico se explican medidas para disminuir la informalidad, como la introducción de mayores controles en el registro de ingresos y egresos del personal o la implementación de sistemas más sofisticados para la liquidación salarial. También el intento fallido por reducir el tamaño de la planta por la vía de retiros voluntarios y jubilaciones anticipadas, que, realizadas sin un plan de base, acabó en la salida de capital humano valioso, fácilmente empleable en el corto plazo por el mercado. Como hemos mencionado antes “los trabajadores” no conforman un colectivo homogéneo. Se trata de un conjunto de personas que fueron designadas en distintos períodos políticos desde la década de 1970, y entre los que conviven filiaciones y orientaciones políticas diversas. Si se compara la dotación de personal de la TV Pública y TVN para el año 2013, último en que la chilena produjo cinco ficciones de forma interna con recursos propios, es posible advertir cierta sobredimensión de la planta del canal argentino en relación a las ambiciones de su proyecto artístico. En 2013 TVN contaba con 1385 empleados con los que producía cinco ficciones diarias por año; programas de variedades con recursos propios; contenidos para una señal de noticias de televisión paga; administraba una señal internacional y mantenía unos 150 empleados en sus nueve sedes regionales. Ese mismo año la TV Pública de Argentina contaba con 1074 empleados, una cifra ligeramente menor para un proyecto de canal que para el mismo período emitió 15 ficciones, todas ellas producciones externas y gran cantidad de ciclos de variedades e interés general en coproducción con casas independientes junto a la repetición de documentales y programas de las señales Encuentro y PakaPaka

(Anuario de la Televisión Argentina 2013). Por el lado de la dirección ejecutiva y la plana gerencial, tomando como supuesto que la mayor estabilidad en los cargos de conducción es indicio de mejores posibilidades de aprendizaje y proyección de líneas de acción en el mediano y largo plazo, la TV Pública argentina muestra estabilidad en prácticamente todas las posiciones entre 2009 y 2015. El recambio gubernamental de 2016 implica el recambio de algunas figuras en áreas clave como la conducción del directorio de RTA, la dirección ejecutiva, algunas gerencias vinculadas a los contenidos y en especial en las áreas de Legales y Recursos Humanos. Esto no obstante, queda eclipsado por el hecho de que, al margen de las designaciones formales, la conducción del canal queda a cargo del titular del SFMyCP.

En el caso de TVN la planta de trabajadores como hemos dicho antes sufrió un recorte de 42% durante el período que estudia esta tesis. Pese a que cerca del 85% de los empleados son representados por los tres sindicatos que funcionan en la emisora, los despidos masivos que se realizaron a lo largo de cinco años no redundaron en alta conflictividad. La presencia de un representante de los trabajadores dentro del Directorio del canal que a su vez integra la comisión interna de uno de los sindicatos, puede explicar en parte la mayor comprensión sobre el carácter inevitable de la medida. A diferencia del caso argentino donde los conflictos en relación a los recursos humanos se delimitan en torno a las relaciones entre la conducción política, la gerencia y los empleados organizados, en el caso de TVN los empleados no aparecen como un frente de gran conflicto. Los problemas internos referidos al factor humano tienen como protagonistas frecuentes al Directorio, en particular en la figura del Presidente del Directorio y el Director Ejecutivo. El primero de ellos de libre designación del Presidente de la Nación representa al PEN en el canal, y de hecho su mandato dura los mismos cuatro años que el del presidente de que lo designa. El directorio tiene facultades fijadas por ley, pero no interviene en la gerencia del canal, que delega en un Director Ejecutivo que es designado por este cuerpo. Una vez designado el Director Ejecutivo goza de una autonomía relativa, ya que aunque responde en líneas generales a las directrices del Directorio es autónomo en sus decisiones operativas. La vocación de la presidencia del Directorio por intervenir en la vida interna del canal colisiona con el modelo de gobierno, por lo que son frecuentes estrategias de desgaste y obstruccionismo a la gestión, que acelera la salida anticipada tanto de directores como de ejecutivos y gerentes. En efecto, durante la década recortada que es coincidente con

un período de crisis sistémica para el canal, el recambio de figuras clave en la emisora fue una constante, como lo fue también la vacancia de puestos como la gerencia de programación o la dirección ejecutiva durante meses, o el cumplimiento de interinatos en esos cargos por parte de otras autoridades del canal. La composición política y el desconocimiento de muchos de los integrantes del directorio sobre el funcionamiento de la industria audiovisual, precipitó en varios momentos decisiones clave que desencadenaron o aceleraron las diversas crisis que el canal atraviesa los últimos años. A su vez, la conformación política de este cuerpo integrado por políticos de carrera hace que algunos de ellos utilicen esa posición como un peldaño en su carrera política lo que conduce al seguimiento de una agenda recortada en lo inmediato, proyectos de corto aliento, un menor compromiso con el futuro del canal y la toma de decisiones que no necesariamente son beneficiosas para la emisora, como la promoción de las mencionadas “guerrillas internas” contra la plana ejecutiva que impregnan a la empresa con un clima hostil y baja de la cohesión interna.

Referido a la relación de la TV Pública de Argentina con el gobierno central, debe marcarse una dependencia directa en términos de financiamiento, aspecto que se discute cada año en sede parlamentaria y cuyos resultados dependen de decisiones y cálculos políticos y correlaciones de fuerzas. En el período que estudia esta tesis, en particular hasta 2015, la TV Pública resultó beneficiaria de las decisiones del Poder Ejecutivo, no solo por la sanción de la LSCA que formalmente robusteció su institucionalidad, aunque con una implementación deficiente, sino también por otras políticas públicas que acabaron por beneficiarla. Se cuentan entre ellas la TDT, en el marco de cuyo despliegue el canal modernizó su piso tecnológico a instancias del gobierno de entonces, inició tempranamente sus emisiones en HD y fue el primer canal en realizar pruebas experimentales en la plataforma digital. También distribuyó numerosos contenidos de ficción creados con fondos de fomento estatal, hecho que si bien inicialmente tensionó la organización de la grilla acabó jerarquizando la pantalla al poder incluir de forma frecuente “ficciones de calidad”. Otro hito en la relación de la estación con el gobierno central fue el programa Fútbol para Todos, mediante el cual el Estado adquirió derechos de transmisión de eventos deportivos de gran interés masivo, muchos de los cuales fueron emitidos de 2009 a 2015 por la emisora pública, lo que reportó cifras inéditas de audiencia. También en el marco de un período de mayor interés del gobierno por los medios estatales, la TV Pública se benefició de la creación

de la señal educativa Encuentro y la infantil PakaPaka, ambas del Ministerio de Educación, de las que tomó contenidos de alta factura técnica y con temáticas y tratamientos acordes al sentido público de la emisora. En paralelo, el fortalecimiento del canal en sus aspectos técnicos y programáticos ocurrió en simultáneo a un creciente uso gubernamental de las zonas de discusión y debate de la programación, y en menor medida también los informativos. Un estudio de 2015 realizado por la Universidad de Buenos Aires en base a indicadores de calidad de UNESCO para la evaluación de televisoras públicas muestra que las principales deficiencias de la emisora aparecen en materia de pluralismo interno y diversidad. La captura de la línea editorial del canal por parte de una élite política bajó de intensidad los primeros años del gobierno de Macri, pero sobre el final del período y en el marco de la campaña electoral 2019 la emisora sirvió como herramienta de comunicación pública del gobierno con alta intensidad, una vez más. En este punto es interesante notar que de las doce gerencias que tiene el canal, solo una está ocupada por alguien que ingresó por concurso (Ingeniería), 10 por personas que hicieron carrera dentro de la empresa y fueron ascendiendo a través de los años hasta alcanzar ese rango y 1, la Gerencia de Noticias, es sistemáticamente capturada por el gobierno de turno, incluso verificándose recambios dentro de un mismo período de gobierno, según la necesidad de intensificar el perfil oficial de la programación informativa. El ingreso de figuras externas al canal como Gerentes de Noticias es causa de un enfrentamiento permanente con los empleados del área, que junto con defender sus derechos asisten a una situación de rotación permanente de figuras con las que tienen escaso diálogo y que actúan como correa de transmisión de las necesidades de comunicación de Jefatura de Gabinete, ya sea mediante órdenes explícitas o por actos de alineamiento voluntario de estos funcionarios. Esto último se verifica la mayor parte del período macrista cuando el área no fue objeto de interés del PEN, sino hasta la segunda mitad de 2019.

La vinculación de TVN con los distintos poderes políticos tanto ejecutivo como legislativo es, especialmente los últimos cinco años, un camino de doble vía. La crisis del canal desde 2014 obligó a sus autoridades políticas internas y ejecutivas a construir un “relato” que permitiera persuadir a los decisores políticos sobre la necesidad de ejecutar un rescate financiero sobre el canal. Conceptualmente esto incluía interpelar al Estado en relación a cuál era su vocación para conservar un canal público, que en ese momento, y por primera vez en 25 años necesitaba de la inyección directa de fondos

públicos para continuar funcionando. La respuesta del poder legislativo fue una ley de capitalización sancionada en 2018 que instruía al Ministerio de Hacienda para que por única vez transfiera al canal hasta USD 65 millones, con los que TVN debe implementar su red de televisión digital y crear una segunda señal para contenidos culturales y educativos. Lejos de ser suficiente, al año siguiente la ley de Presupuesto previó un aporte de USD 25 millones del Tesoro Nacional que permitió al canal recuperar liquidez y afrontar sus gastos ese año. A su vez el gobierno removió las barreras legales que le impedían ser aval del canal en la toma de deuda, y en 2019 la emisora acudió al mercado financiero para hacerse de fondos para refinanciar sus pasivos. Estas acciones aisladas de auxilio son síntoma de la necesidad de una reestructuración más profunda de la forma en que se financia el canal, que retome la agenda de la entonces candidata presidencial Michelle Bachelet quien ya en 2014 planteaba la necesidad de fondos públicos “sistemáticos” para TVN. Las fuentes consultadas coinciden en señalar que el modelo aún funciona a los fines de impedir la intervención directa del gobierno en la línea editorial del canal. En todo caso el canal está sujeto a similares tensiones y presiones como las que viven otros canales privados comerciales, pero por su mismo diseño obliga a la élite política a tomar caminos más sinuosos cada vez que tiene voluntad de injerencia. Esto es igualmente problemático porque la vía indirecta para influenciar las decisiones de gestión, genera conflictos habitualmente expuestos por la prensa comercial, por lo que el canal aparece frecuentemente tematizado desde sus aspectos institucionales más problemáticos, lo que no colabora con la reconstrucción de su legitimidad, en particular en su entorno de creciente desafección de los chilenos por las principales instituciones públicas (Gerber, 2018).

En cuanto a la relación de la TV Pública argentina con los demás canales privados, durante el período recortado, la estación no ha sido un rival que disputara seriamente recursos esenciales para el sector como la publicidad o la atención de las audiencias. Con el excepcional caso del programa Fútbol para Todos y algunas otras transmisiones deportivas como los mundiales de fútbol, el canal ha mantenido en todo el período una participación marginal en el share de la televisión abierta, en especial a partir de 2016 cuando perdió el 40% de su ya escasa audiencia en relación al año anterior. La TV Pública posee muy pocos recursos que puedan ser de interés para los privados y su escasa relevancia social lo convierten en un actor virtualmente invisible que no marca

pautas ni estándares de funcionamiento al resto del sistema. Son anecdóticas y escasas las situaciones en que la televisión privada se interesó por algunos contenidos de la TV Pública como el fugaz paso del ciclo de divulgación Científicos Industria Argentina (2003-2016) por Telefe en 2005 y 2006, o el intento del mismo canal en 2006 por acordar el traspaso del ciclo Cocineros Argentinos, al aire en la emisora pública desde 2009. Los actores privados tienen motivaciones para que la situación del canal público permanezca inalterada; su crecimiento como emisora pública o su privatización implicaría la incorporación de un actor de peso a un mercado en retracción con inversiones privadas menguantes.

En este punto TVN representa la contracara de la TV Pública de Argentina porque hacia 2010, cualquier intento expansivo de los canales privados debía hacerse en mayor o menor medida a costas de restarle algún recurso al canal público. La creación misma de la televisión privada en Chile se hizo sobre la base de dos licencias de TVN que los militares en retirada decidieron vender en trámite express a empresarios cercanos: son las licencias sobre las que en la actualidad funcionan el líder del mercado, Mega, y La Red, esta última con alcance en Santiago de Chile. Las conductas predatorias que se verifican en 2011 y 2013 ocurren luego de producirse cambios en la propiedad de los canales universitarios 11 y 13, que si bien para entonces ya operaban con una lógica comercial competitiva, no terminaban de adoptar una vocación agresiva para alcanzar el liderazgo. En 2011 Warner Media Turner ingresa a Chilevisión, hasta ese momento de la Universidad Católica; el empresario local del sector financiero y minero Andrónico Lucsik se queda con la mayoría accionaria de Canal 13, hasta entonces en manos de la Universidad de Chile y Mega, el único canal privado de los grandes, es adquirido por el grupo local Bethia, controlante de tiendas de retail como Falabella. A partir de esa reconfiguración del mercado que combinó el ingreso de capitales extranjeros con fuertes capitales nacionales se inició un proceso de relanzamiento de los tres canales con las consecuentes conductas predatorias sobre el entonces líder del mercado, TVN. En 2011 Canal 13 y en menor medida Chilevisión, se llevaron una docena de ejecutivos de TVN con ofertas salariales distorsivas que duplicaban el sueldo de mercado que pagaba TVN a sus altos mandos. El golpe de gracia lo recibe en 2013 cuando Bethia decide relanzar el por entonces marginal y desperfilado Mega, para lo cual captura íntegramente el área dramática de TVN contratando a su Gerenta y unos 70 colaboradores, despojando al canal público de uno de sus pilares. Las consecuencias de este último acto fueron

lineales, un año después de la migración del área dramática de TVN a Mega el antes líder paso al cuarto lugar y Mega tomó el liderazgo que conserva hasta la actualidad.

6.4 Distribución de contenidos televisivos en internet

La TV Pública argentina ingresó a internet en el año 2000 en medio de una situación de emergencia para el canal que apenas contaba con recursos mínimos para cubrir sus gastos operativos. La intención de abrir una ventana a internet formó parte de la política de imagen de la empresa a través de un sitio con información estática que permanecería de esa forma hasta 2005, cuando incorpora por primera vez la emisión de su señal vía streaming. Según la información disponible que hemos expuesto en esta tesis el nacimiento del canal Encuentro bajo el lema “televisión + internet” resultó una influencia decisiva para que hacia 2008 el entonces Canal 7 creara un área para administrar sus contenidos en internet. En 2009 en el marco de los preparativos del Bicentenario del país, el canal cambia su imagen institucional y relanza su sitio web, iniciando un proyecto limitado en sus prestaciones y recursos pero que pudo sostenerse a lo largo de la última década. En este tiempo, la TV Pública ha cambiado su denominación online en tres ocasiones (canal7argentina; canal7 y TVPública) acompañando en parte los permanentes cambios que se produjeron en la imagen de marca hasta 2009.

En 1997 TVN registró su marca tvn.cl y hacia 2001 creó un sitio específico para sus contenidos informativos, 24horas.cl; ambas denominaciones que utiliza hasta la actualidad. El ingreso a internet se realiza en la época dorada de la emisora, cuando gozaba de liderazgo en las principales franjas y sus estados contables daban cuenta de una empresa sana en lo financiero. En 2007 fue el primer canal del país, y uno de los primeros de la región, en suscribir un acuerdo con YouTube para distribuir por su intermedio contenidos informativos y de entretenimiento. Los canales universitarios hicieron lo propio con la plataforma global pero recién en 2011. Hacia 2008 ya experimentaba con contenidos adaptados a dispositivos móviles y poco después sería el primer canal chileno en conectar algunas de sus ficciones con proyectos transmedia en internet.

En el caso de la TV Pública argentina el área a cargo de los servicios web funcionó como una coordinación con un promedio de 8 personas dentro de la Gerencia de

Ingeniería desde su creación en 2009 hasta 2018. Ese año adquiere jerarquía de gerencia, y para entonces contaba con 14 empleados, lo que de todas maneras representaba el 1,6% del total de empleados del canal. Televisión Nacional de Chile destina desde 2008 un pequeño grupo de personas a un área que inicialmente se llamó “nuevos medios” dentro de la Gerencia de Nuevos Negocios. En este contexto se nombra a dos productores ejecutivos de plataformas, uno a cargo de tvn.cl el sitio generalista del canal para contenidos institucionales y de entretenimiento, y otro a cargo de 24horas.cl que se ocupaba de los contenidos informativos. Hacia 2019 el área adquiere jerarquía de Gerencia y estaba dotada por unos 40 empleados, algo más del 5% de la planta del canal.

En relación a las rutinas productivas y procesos de trabajo, en ambos casos la principal tarea de las áreas web en sus inicios consistía en una suerte de “apostolado” interno para persuadir a los productores sobre las bondades de internet y la necesidad de concebir sus programas pensando en derivaciones hacia el entorno digital. A 2019 ambos canales exhiben avances en este sentido, no solo por la mayor jerarquía que las áreas lograron en la estructura de la empresa sino también porque, al menos a nivel discursivo, las personas en cargos de conducción política acuden a términos como convergencia, internet, plataformas y multimedia para adornar sus discursos de gestión. Independientemente si se trata de convicción y conocimiento o pura retórica, la cuestión digital parece definitivamente instalada en la agenda y horizonte normativo de la televisión pública en ambos países.

El principio orientador que guió la distribución de contenidos de la TV Pública de Argentina fue desde el comienzo el acceso universal a contenidos públicos. En esa comprensión, y luego de adquirida la tecnología necesaria para realizar capturas de la señal de aire con cierta agilidad, el área a cargo impulsó una ingesta masiva de videos de los contenidos emitidos, en la plataforma de YouTube. El criterio era que todos los programas tuvieran presencia online, siempre que los derechos de distribución así lo permitieran, e incluso en ocasiones se subían contenidos, especialmente históricos, sin tener en claro el mapa de derechos de las piezas. De cualquier manera primaba la convicción política de dar acceso universal a los contenidos a través de una plataforma conocida, de fácil acceso que aseguraba gran alcance dentro y fuera del país. Esto cambia en 2016-2017 por la convergencia de dos hechos: la decisión gerencial de seleccionar los contenidos en función de su rendimiento en la pantalla lineal, es decir, se

“inmortalizan” en la web los programas que ya demostraron funcionar en televisión; y la reducción al mínimo de la publicación de contenidos del Archivo Histórico, que en este período cambia su lógica inicial de acceso universal del material digitalizado, y se ingresa en una lógica de digitalización y exposición de catálogo de disponibilidades, por lo que el acceso es a demanda, caso por caso y no abierto. Aunque ambos giros merecen una discusión, el “éxito” en televisión como criterio de curaduría para ser distribuido en internet carece de lógica entre otras razones, por los distintos públicos que pueden convocarse en cada plataforma, la posibilidad cierta de que un contenido no haya funcionado en su emisión original y sea luego hallado por los públicos en otros momentos y el muy discutible uso del “éxito” como medida para jerarquizar contenidos en un canal público, que por otra parte tiene para ese momento una pantalla que en varias franjas de su programación obtiene 0 punto de rating.

En el caso de TVN la publicación de contenidos en internet, especialmente los de ficción, se hizo en clave de nuevos negocios y no de acceso universal, en línea con el mandato mismo de la televisora de autofinanciarse. En este sentido no se produjo una ingesta masiva de contenidos en la medida que aunque en YouTube estaban las audiencias, inicialmente no estaban los anunciantes, y la plataforma retenía una porción elevada de los ingresos por publicidad que generaban las reproducciones de los contenidos del canal lo que desincentivaba destinar esfuerzos a algo que no garantizaba rentabilidad. No obstante la bonanza económica de la emisora y su vocación de liderazgo e innovación, dieron lugar a iniciativas pioneras en el terreno de proyectos transmedia de algunas de sus ficciones desde 2011 y transmisiones de eventos vía streaming desde 2013. En el caso argentino la experimentación transmedial no sucedió en parte por la ausencia de producciones de ficción propia en esos años. De cualquier manera, esos proyectos fueron discontinuados en el caso chileno, según pude reconstruir, no tanto por falta de respuesta de las audiencias sino por la cantidad de recursos humanos necesarios para crear extensiones narrativas transmedia y sostenerlas en el tiempo.

Un aspecto que puede leerse en paralelo en ambas experiencias es una suerte de auge y caída de la centralidad del usuario en su rol de “prosumidor”. La convocatoria a la participación activa de las audiencias en la producción de materiales audiovisuales se ubicó en el centro de la propuesta web de la TV Pública hasta 2016, aunque con resultados acotados y muy vinculados a contenidos puntuales como fechas patrias, o

transmisiones deportivas. Desde 2016 hay un abandono explícito de este tipo de convocatorias, y los usuarios ya no son interpelados en tanto posibles creadores de contenidos audiovisuales, sino en todo caso se potencia la conversación social y la integración de la pantalla lineal con mensajes tomados desde las redes sociales digitales, especialmente Twitter. En TVN la promesa y potencial efectivo de internet como espacio para la interactividad con los usuarios orientó muchas de las primeras iniciativas del canal tanto las vinculadas a los contenidos de entretenimiento como ficcionales. Aquella racionalidad permanece bajo la forma de conversación entre usuarios en las plataformas oficiales del canal, en torno a los contenidos televisivos, pero no desde una consideración del usuario como productor.

Con el correr de los años la “cuestión web” dejó de ser experimento y se hizo rutina, por la persistencia de iniciativas que literalmente tomaban los espacios abiertos del canal, como pasillos o patios para realizar transmisiones online ante las negativas de los gerentes de operaciones para poner a disposición de estas actividades estudios de televisión. A 2019 la TV Pública de Argentina disponía de un pequeño estudio con toda la operatoria broadcasting para producir contenidos exclusivos para internet, mientras que TVN desistía de la producción de contenido exclusivo. Existe en este punto un desacuerdo, que puede observarse con claridad en estos dos casos, respecto de la excepcionalidad de internet que requiere la producción de contenidos exclusivos, por un lado, y otra idea que sostiene que en realidad el cambio que trae consigo la distribución online no es la producción de contenidos exclusivos, sino la desprogramación de los contenidos lineales, por lo que un área web puede darse por satisfecha si dispone de forma adecuada esos mismos contenidos en internet para que los usuarios los accedan fácilmente como, donde y cuando quieran. Aquí la diferencia radica además en las particularidades de los canales analizados. Aunque la TV Pública de Argentina produjo algunos docuwebs interactivos hasta 2015, y algunas cápsulas de ficción o narraciones de cuentos para la web hasta 2019, son iniciativas que se inscriben en la línea de la experimentación con baja o nula inversión utilizando los costos hundidos de la operatoria del canal. TVN por el contrario antes y ahora aborda la cuestión digital desde la óptica del nuevo negocio y la rentabilidad, por lo que la producción de contenidos exclusivos sin que sea claro cómo pueden monetizarse no tiene sentido, aun cuando puedan representar algún aporte a su función de medio público.

Dos años después que TVN, la TV Pública de Argentina suscribió en 2009 un acuerdo con YouTube para la distribución de sus contenidos. La política de ingesta masiva de contenidos hizo crecer rápidamente la cantidad de horas y reproducciones de los contenidos del canal en internet. Para 2014 la emisora informaba que era el principal proveedor de contenidos de YouTube de América Latina, plataforma donde además en 2015 lanzó el Archivo Prisma, con cientos de horas de contenido histórico. La posibilidad de crear una red propia para distribuir los contenidos sin depender de agregadores globales como YouTube se consideró y descartó por su inviabilidad económica en 2008. Para 2011 CDA, otra plataforma del Estado iniciaba sus operaciones, no libre de dificultades, sobre servidores de AR-SAT; años más tarde la empresa de soluciones satelitales daría soporte tecnológico a Odeón (actual Cinear Play) con lo cual fue consolidando su expertise en este tipo particular de prestaciones. En este contexto es llamativo que el canal no acuda a los servicios de AR-SAT para sus soluciones de alojamiento y, a 2019, sostenga un sistema que combina publicaciones en YouTube, una pequeña plataforma de VoD propia a la que brinda soporte interno la Gerencia de Ingeniería destinado a contenidos muy puntuales, y los servicios de Amazon Web Services (AWS). Asimismo, como hemos marcado antes la distribución online del canal desde 2017 compite con la plataforma Cont.ar de Contenidos Públicos S.E, también alojada en AWS. En los últimos años la TV Pública dio de baja su aplicativo para móviles lanzado en 2014, de modo que la única forma de acceder a su señal desde apps es descargando la de la plataforma Cont.ar. El trasfondo como puede leerse es no solo desarticulación institucional, sino especialmente pujas por espacios de poder que se verifican incluso en distintos momentos dentro de un mismo período de gobierno.

TVN se valió de YouTube para distribuir una selección de sus contenidos de entretenimiento e informativos durante todo el período que estudia esta tesis. En 2017 sumó a la misma plataforma algunas de sus ficciones de archivo. En 2016 incursionó en el rubro de las plataformas propias, en este caso se trató de TVNPlay con contenido del canal pero accesible únicamente desde el exterior pagando una suscripción mensual de USD 5.99. La plataforma se aloja en servidores chilenos y consta de una oferta muy limitada de contenidos. En la actualidad no es un proyecto prioritario para el canal que entiende no es momento de promover una plataforma en un mercado tan agresivo y en movimiento como el actual. El horizonte de la rentabilidad impone aquí su lógica y

permite mantener una plataforma ya creada mientras no genere pérdidas pero no innovar ni fomentar su crecimiento ante la imposibilidad de destinar inversiones al proyecto ni asumir mayores riesgos.

En ambos casos he podido verificar que la introducción de innovaciones respondió en ocasiones más a lógicas políticas y de funcionamiento institucional que económicas. En el caso de Argentina la dificultad inicial de comprensión del rol estratégico de la distribución online ralentizó las inversiones necesarias para iniciar los proyectos y más tarde los mantuvo en lugares marginales dentro de la estructura del canal en la medida que a fuerza de persistencia y resultados se hizo evidente que se trataba de un tema a atender. Tanto en Argentina como en Chile, las aspiraciones de las conducciones políticas ocasionales de anotarse como logros de gestión innovaciones que requieren procesos largos de aprendizaje e implementación que excedían sus propios mandatos, en ocasiones han bloqueado o entorpecido la introducción de innovaciones. En Argentina se suma el funcionamiento altamente burocratizado de la empresa que colisiona con las urgencias y funcionamiento más “ágil” de las áreas web. Esto se evidencia aún más cuando el know-how de las grandes plataformas se introduce en los procesos productivos dentro del canal: en Argentina el equipo web de la TV Pública recibe capacitación de Facebook sobre la forma en que deben publicarse contenidos en la plataforma. En Chile el criterio económico, la mirada desde los nuevos negocios, el mandato de rentabilidad antes y la imposibilidad de asumir riesgos ahora, suman una nota distintiva que también limita la experimentación y expansión hacia lugares que no ofrecen claridad sobre los retornos económicos.

La transición entre televisoras públicas estatales a servicios digitales basados en internet, implica siguiendo a Donders una serie de etapas que pueden aparecer en cualquier orden e incluso en simultáneo. Identifica la autora una primera etapa de experimentación, en que los canales se dan cuenta que internet ofrece posibilidades para distribuir contenidos de otras maneras, que permite la interactividad, la co-creación, el desarrollo de aplicativos, entre otros. El segundo momento corresponde a uno de pánico, cuando las televisoras advierten que otras empresas o incluso iniciativas privadas individuales son más exitosas que ellas mismas en la tarea de atraer audiencias online. Este estado de pánico suele conducir a estrategias inconsistentes, sin dirección clara orientadas a traccionar usuarios a sus sitios web pero sin objetivos específicos. En tercer lugar, la autora reconoce una fase expansionista en la que las televisoras buscan

maximizar su presencia online, destinando más recursos y energías a esto que a su misión de servicio público. La cuarta fase corresponde en un período de consolidación en que los operadores priorizan lo que es importante y lo que no. Usualmente suele darse en el marco de restricciones presupuestarias por lo que se requiere una evaluación crítica sobre lo que es necesario hacer para satisfacer los intereses de las audiencias online. Esta etapa suele devenir en una distribución más enfocada, con servicios a demanda de mejor calidad. Esto suele conducir a una reorganización interna de los servicios no lineales. Finalmente, la quinta fase corresponde a un momento de madurez, cuando las televisoras consiguen desarrollar estrategias online enfocadas en la consolidación de sus marcas, combinado con una mirada sólida sobre cómo conectar con las audiencias. En esta etapa los operadores públicos han adquirido más conciencia de la necesidad de acuerdos con plataformas como Netflix, YouTube o Twitter. No obstante, aclara Donders, la evolución digital es un blanco móvil, un devenir que no está completo, por lo que estas etapas no solo son una aproximación provisoria para el análisis de las estrategias de los canales, sino que además no se verifican de forma lineal; por el contrario, es posible observar elementos de la fase de madurez mientras se verifican ejemplos de la etapa de pánico, en el mismo momento y caso (Donders, 2019: 1013-1014).

La propuesta de la autora, que ella aplica a televisoras públicas de Inglaterra, Irlanda, Bélgica y Holanda, sirve a los fines analíticos para pensar las estrategias de los dos casos que estudiamos en esta tesis, a lo largo del período recortado. Con algunas consideraciones sobre el tema finalizamos este subapartado ante de dar paso al cierre del capítulo comparativo donde presentaremos la forma en que las características globales de la distribución de contenidos audiovisuales en internet hacen a las condiciones de producción y limitan más que cualquier otro condicionante las estrategias y margen de acción de las televisoras que hemos analizado.

En el caso de la TV Pública argentina el período 2009-2015 estuvo caracterizado por una combinación de experimentación con una vocación expansionista de sus contenidos. En este momento el objetivo es explotar el potencial interactivo de internet convocando a las audiencias a sumarse a distintas iniciativas, incluso desde su rol de productores de piezas audiovisuales. De forma concomitante el canal despliega una política de publicaciones de videos a granel en YouTube, que en la actualidad superan los 170 mil. Esto permitió a la emisora darle una segunda vida y mayor alcance a sus

contenidos, incluso llegando a audiencias fuera del país. El período 2016-2019 se alinea más con un momento de consolidación por restricciones presupuestarias, por lo que el canal debe seleccionar acciones puntuales hacia donde orientar sus recursos escasos. Por el lado de TVN, la empresa atravesó a comienzos de la década de 2010 una etapa de experimentación especialmente orientada a proyectos transmedia debido a la potencia del canal en producción de ficciones. Lo más cercano a una instancia de tipo expansionista fue previa a la experimentación cuando de forma temprana, varios años antes que sus competidores universitarios y privados, suscribiera un acuerdo con YouTube para comenzar a distribuir contenidos de información y entretenimiento. Sin embargo, el abordaje de su división digital desde la óptica de los nuevos negocios en vez del acceso universal a los contenidos, limitó el volumen y tipo de contenidos que se publicaban. La creación de una plataforma de video a demanda accesible desde fuera de Chile fue también una combinación de experimentación con expansión, que no alcanzó a consolidarse por restricciones económicas.

Según hemos observado las televisoras estatales de Argentina y Chile en internet no han alcanzado en ninguno de los casos los estadios de consolidación y madurez. En ningún caso el área digital de los canales ha adquirido la centralidad suficiente como para ser beneficiaria de mayores recursos económicos y humanos. Tampoco han atravesado períodos de pánico, en el caso argentino debido a su falta de vocación competitiva y en el caso chileno porque a continuación de la etapa experimental le sucedió una crisis sistémica que puso en cuestión la sobrevivencia de la emisora, por lo que las prioridades de la gestión se recostaban sobre temas muy lejanos a la distribución de contenidos en internet. De esta forma encontramos a dos emisoras que, por diferentes vías, llegan a 2020 con áreas web marginales dentro de la estructura organizativa del canal (en Argentina apenas el 1,6% de los empleados se destinan a ese área, en Chile la cifra es del 5%); en ambos casos se trata de gerencias que no cuentan con autonomía presupuestaria ni manejan completamente los ingresos por publicidad que puedan generar los negocios online. En el caso argentino, aun cuando están dadas las condiciones para hacerlo, la Gerencia Comercial del canal decide no activar la monetización de las prestaciones en internet. Los acuerdos con plataformas que según la propuesta de Donders corresponden a un período de madurez, se realizaron al menos en el caso argentino desde una situación subalterna, en la que la plataforma le marca a la estación las pautas de publicación de sus contenidos. Los acuerdos con Netflix para la

distribución de algunos contenidos que fueron emitidos por la emisora argentina ni siquiera contaron con la participación del área digital, y se gestaron por fuera del canal a nivel del SFMyCP.

TVN cuenta entre sus activos la marca 24horas que consigue convocar audiencias significativas en entornos online, algo que revalidó durante el estallido social de octubre de 2019 y desde abril de 2020 a partir de la pandemia del COVID-19. El canal chileno gira a cuenta de su pasado pero continúa siendo una marca relevante al menos en el rubro noticias. Por el contrario la TV Pública de Argentina se encuentra en una situación más frágil porque no solo es irrelevante en el sistema televisivo que integra, sino que además su área web en particular viene siendo asediada por la empresa Contenidos Públicos S.E. que desde la gestión macrista cuando fue creada, busca consolidarse en parte a expensas de subsumir y absorber en su plataforma Cont.ar las políticas de distribución del canal.

6.5 La variable independiente: aspectos externos globales

La situación de fragilidad institucional de ambas emisoras analizadas resulta como consecuencia de lo que en esta tesis hemos definido como aspectos “internos” o “externos domésticos”. En este punto, se trata en ambos casos de canales de televisión lastimados en su legitimidad como emisores, por lo que las estrategias de expansión a internet enfrentan escollos objetivos referidos a la disponibilidad de recursos humanos y económicos y otros subjetivos vinculados a su escasa legitimidad que inquiere sobre la necesidad de hacer crecer por otros medios algo que se muestra fallido en su forma original.

El mercado concentrado pero a la vez atomizado de la distribución de televisión en internet agrava la situación de aquellos, como los canales estudiados, que se encuentran en posiciones periféricas y escasas de apoyos políticos y ciudadanos para ser escuchados. En este sentido, reconstruir la legitimidad de los medios estatales de ambos países resulta una tarea previa central a cualquier estrategia expansionista. Como señala Renato Ortiz “el sujeto hablante, además de emitir un enunciado, lo hace envuelto en determinadas situaciones en las cuales su discurso posee un valor desigual. Una lengua no es solamente un instrumento de comunicación, es también un instrumento de poder. El habla, para ser tenida en consideración (o sea para ser escuchada) debe revestirse de

legitimidad. Existe, por lo tanto, un mercado de sentidos en el cual las hablas disfrutan de valores diferenciados” (1997: 104).

Los medios estatales periféricos de la geografía y la riqueza, ya estaban destinados a una introducción fronteriza y subalterna en los mecanismos industriales de la distribución del audiovisual en internet. Su falta de legitimidad y apoyos internos no hacen más que agravar esa situación. La potencia de las plataformas globales y los agentes industriales que proveen la tecnología necesaria para circular contenido online, no puede ser negada o resistida, en todo caso se requiere un esfuerzo de reapropiación que permita imaginar un camino propio.

La memoria audiovisual argentina o chilena que producen sus medios estatales es hoy distribuida y almacenada por agentes físicos globales cuya extinción se llevaría consigo parte de ese patrimonio inmaterial. Resulta además necesario recuperar la capacidad para narrar nuestras propias historias, no por cuestiones dogmáticas, sino en defensa de la propia industria y punto de vista, evitando que a nuestras historias las cuenten únicamente empresas globales o sus portavoces locales que se integran a ellas de forma subalterna.

Lo que en esta tesis hemos definido como el “aspecto externo global”, para referirnos a la forma que ha adoptado la distribución de contenidos audiovisuales en internet en las últimas dos décadas constituye una variable que rebasa el control interno de los estados y sus televisoras, que pueden no obstante abocarse a la tarea de reconstruir su legitimidad y más ampliamente regresar a la fase de experimentación que plantea Donders, pero esta vez, y sobre la base de las experiencias, limitaciones y frustraciones acumuladas, hacerlo con una vocación integracionista como estrategia. Sobre este punto volveremos en las conclusiones de esta tesis donde, junto con recapitular los principales hallazgos, argumentamos sobre la necesidad de continuar la investigación sobre esta temática en clave de intereses geopolíticos comunes al interior de la región Sudamericana.

7. Conclusiones

Esta tesis analizó las condiciones de producción de la televisión pública estatal de Argentina y Chile en el contexto de su convergencia con internet en el período 2009-2019, dando cuenta de las estrategias implementadas por ambos canales y los condicionantes “internos” y “externos domésticos” que gravitan sobre la posibilidad de un ingreso competitivo y expansivo a internet. A su vez estos dos aspectos fueron puestos en diálogo con un tercero, el aspecto “externo global”, definido desde el enfoque teórico como una dimensión que rebasaba las capacidades y márgenes de incidencia de los estados y sus canales, pero a la vez un factor estructural y determinante en la configuración del mercado global de la distribución de televisión por internet.

El objetivo general del trabajo fue analizar comparativamente las condiciones de producción y las estrategias de distribución de contenidos en internet de Canal 7 de Argentina y TVN de Chile, a la luz de los condicionantes internos y más ampliamente de las transformaciones y características actuales del mercado audiovisual global en internet. Para esto se buscó concretar estos objetivos específicos: 1) Reconocer y describir las semejanzas y diferencias entre ambas televisoras, en relación a sus condiciones de producción interna y externa doméstica; 2) Analizar comparativamente las estrategias de distribución de contenidos en internet implementadas por ambos canales en el período recortado; 3) Identificar las barreras, dificultades y posibles ventajas y oportunidades de los canales públicos estatales para la distribución de contenidos online, en su relación asimétrica con los agentes industriales globales que conducen este proceso; 4) Relacionar las condiciones de producción internas, y externas domésticas y globales, con las estrategias implementadas por los canales de los dos países, junto con sus resultados, y por último, 5) Interpretar si las televisoras analizadas logran cumplir un rol diferencial mediante sus estrategias de distribución online, aportando contenidos más diversos y de producción nacional.

En lo sucesivo este apartado final sistematiza algunos de los hallazgos y análisis ya presentados y los organiza en torno a tres ejes principales que se desprenden de los objetivos y preguntas de investigación: en primer lugar nos referiremos a las condiciones de producción sobre las que se insertan las estrategias de distribución en internet de los canales estudiados. Luego argumentaremos que las posibilidades de las televisoras estatales de producir un ingreso expansivo y competitivo a internet quedan

condicionadas más ampliamente por factores globales que constituyen una variable que las excede. Finalmente nos referiremos a la construcción de un rol posible y legítimo para la televisión estatal en internet vinculado a la provisión de contenidos nacionales diversos.

En el período 2009-2019 la TV Pública de Argentina vivió dos etapas claramente diferenciadas. La primera, coincidente con los últimos gobiernos kirchneristas 2009-2015, de expansión en materia tecnológica, inyección de mayores recursos y la integración a un creciente sistema de televisoras públicas que se gestaron desde distintas áreas del Estado en los años previos. También se vio favorecida por otras iniciativas estatales de la época como las transmisiones deportivas y la emisión de ficción de fomento público. El período siguiente 2016-2019 inició con quiebres en la institucionalidad, ruptura parcial del contrato de lectura con las audiencias, y luego, hacia el final del gobierno macrista se visibilizó una alta conflictividad interna y mayor uso gubernamental de los informativos. La institucionalidad creada por la LSCA nunca llegó a consolidarse. Aunque el directorio de RTA S.E. se conformó formalmente en 2010, la “mayoría coincidente” a favor del oficialismo hasta 2015 y la alta injerencia del Presidente del Directorio en las decisiones ejecutivas, tuvo su correlato a partir de 2016 cuando este cuerpo fue disminuido en sus funciones, pero la conducción del canal continuó a cargo de un funcionario designado por el PEN, en este caso el titular del SFMyCP. Hacia el final del período estudiado, el uso gubernamental de la etapa previa funcionó como argumento para violentar aún más la precaria y joven institucionalidad de la empresa.

TVN sostiene desde su refundación a comienzos de la década de 1990 una forma de gobierno interno que, aunque dependiente de las características de los funcionarios que en cada momento ocuparon cargos directivos, en términos generales permitió cierta estabilidad a la emisora y contuvo, no sin conflictividad, la injerencia directa del gobierno central en la línea editorial. A causa de esta institucionalidad la emisora logra en la actualidad conservar un relativo prestigio y alcance con sus productos informativos, en especial los que no dependen de la señal abierta, a través de la web o en plataformas de televisión de pago. Pese a la relativa fortaleza de su institucionalidad el canal vive desde 2013 un proceso de retirada por desmantelamiento de recursos esenciales, humanos y económicos.

Ambas emisoras tienen frentes internos conflictivos, aunque con protagonistas distintos. En el caso de la TV Pública los enfrentamientos más frecuentes y visibles se dan en todo el período, aunque con distinta intensidad, entre la conducción política y los trabajadores organizados que mantienen con la emisora una relación afectiva y patrimonialista. En el caso de TVN, la conformación íntegramente política de su Directorio limitado en sus capacidades gerenciales pero con amplia vocación para conducir las decisiones operativas de la emisora, genera confrontaciones frecuentes con la Dirección Ejecutiva, lo que deriva en el período estudiado en una situación de inestabilidad y hostilidad interna permanentes. En ambos casos nacionales resultaba una dificultad introducir formas de producción más “ágiles” para distintas plataformas en estructuras altamente burocratizadas y rutinizadas, en diálogo con representaciones sindicales que defienden sus derechos adquiridos, en general plasmados en convenios colectivos que, aunque con modificaciones, datan de la década de 1970. De cualquier forma es frecuente la manifestación de voluntad y comprensión de los sindicatos en ambos canales sobre la necesidad de discutir cuestiones puntuales de los convenios que rigen la actividad, aunque la actual situación de marginalización en Argentina y desmantelamiento con despidos masivos en Chile, no aparecen como los contextos propicios para abrir una negociación que haga peligrar el resguardo de derechos laborales. La demanda a los trabajadores por mayor flexibilidad y polivalencia tampoco es una novedad que trae consigo la convergencia digital, en cambio ha sido una constante en muchos sectores de las industrias culturales y la comunicación. Lo comprensible de la argumentación sindical en la actualidad es que con el pretexto de la convergencia y sus demandas se introduzca aún mayor precariedad laboral o desempleo.

Tanto la TV Pública de Argentina como TVN de Chile han protagonizado en el período en estudio procesos de creciente desafección de la ciudadanía, por lo que cada una por vías distintas se encamina a ocupar un rol testimonial en el sistema televisivo, para beneplácito de sus competidores privados.

En términos de audiencia, la TV Pública se mantuvo cada año del período estudiado en el último lugar de las mediciones. El desplome de su escasa audiencia luego del recambio de gobierno en diciembre de 2015 es resultante de la concurrencia de dos factores. Por un lado la captura de la emisora por una facción política hasta 2015 que mantuvo un público reducido pero fiel, identificado con el proyecto político del momento, pero excluyendo la posibilidad de convocar audiencias más amplias. A esto

se suma la incapacidad, falta de recursos o voluntad de la gestión siguiente para gestar un proyecto televisivo de interés masivo. En el medio, el canal perdió su capacidad de retener al público que interpelaba desde su filiación kirchnerista y también atractivos esenciales como las principales transmisiones deportivas. Con todo, ambas gestiones aparecen como corresponsables en la situación de marginalidad de la estación. En el caso de TVN el ingreso de capitales extranjeros y grandes capitales nacionales a los canales universitarios desde 2011 activó políticas predatorias sobre los recursos del canal público que, sumado a malas decisiones de su conducción política y ejecutiva, hundieron las finanzas de la emisora que pasó de generar utilidades a acumular pérdidas millonarias de un año al siguiente. El canal ingresó entonces en un círculo perverso en que la falta de recursos impactó la calidad y perfil de los contenidos que a su vez alejó aún más a las audiencias, lo que dificulta la justificación de esa operación: aun inmersa en una crisis terminal en 2017 la conducción del canal debió implementar intensivas acciones de lobby para persuadir a los decisores políticos sobre la conveniencia de votar una ley de capitalización de emergencia. Como lo hizo el gobierno argentino en 2006 cuando comenzó a poner en valor los medios estatales, el Estado chileno también ha reaccionado desde 2018 tomando distintas medidas para evitar la quiebra definitiva de la estación. No hay consenso sobre el costo político que podría tener para un gobierno abandonar hasta la extinción a la emisora, pero los parlamentarios chilenos tienen interés en la continuidad del canal por ser una de las principales productoras de contenidos informativos locales en regiones, ante la creciente concentración y “nacionalización” de la radio y prensa gráfica.

En este contexto poco auspicioso para ambos canales, destinan fracciones marginales de sus recursos humanos (1,6% TV Pública y 5% TVN, del total de sus empleados) a sostener proyectos de distribución en internet. Pese a haber alcanzado en los últimos años una amplia distribución de contenidos en especial a través de YouTube, y conformado comunidades numerosas en redes sociales digitales, la expansión de estas iniciativas encuentra numerosos obstáculos internos, aunque también algunas oportunidades.

La TV Pública inició un ambicioso proyecto web en 2009 al que luego de 10 años destina apenas 14 personas, el 1,6% de su dotación de personal. El área se encuentra limitada por la precariedad de las soluciones tecnológicas para la gestión de los contenidos y a su vez asediada por la empresa Contenidos Públicos S.E que desde su

creación le disputa la distribución en internet de los contenidos públicos a favor de su plataforma Cont.ar creada en 2017. Los recursos humanos del canal formados mayormente en oficios de la televisión, miran con desconfianza “lo digital” como artífice de la “muerte de la televisión” que siempre han hecho. Paradójicamente ese temor activa y acentúa resistencias que ralentizan la introducción de innovaciones, por lo que el momento de la “muerte” de la pantalla principal parece todavía más lejano. Los cambios tecnológicos, especialmente aquellos que requieren períodos de implementación prolongados, colisionan con los tiempos breves de las gestiones políticas. La conducción política sujeta el destino de fondos para proyectos de innovación a la posibilidad de anotarlos como un logro de la propia gestión, lo que en ocasiones no es viable y acaba frustrando las iniciativas. Este tipo de conductas donde priman las lógicas políticas por sobre las necesidades operativas y oportunidades de mejora, se verifican en ambos casos nacionales.

La distribución de contenidos de la TV Pública en internet estuvo organizado en torno al principio de acceso universal entre 2009 y 2015, cuando el canal publicó a granel cortes y programas completos de la emisión lineal de prácticamente todos los ciclos emitidos por el canal, sin una política editorial o de curaduría muy clara. Desde 2016 el criterio de selección pasa a ser el éxito y se define archivar en la web aquellos ciclos que hubieran demostrado ser de interés solo en su primera emisión, un criterio curioso teniendo en cuenta los homogéneamente bajos niveles de audiencia del canal en este último período. Pese a contar con 10 años de vida, la Gerencia de Medios Digitales, que obtuvo esa jerarquía recién en 2018, se encuentra aún en un período experimental. Además de la reproducción de contenidos de la pantalla lineal, hasta 2015 se produjeron numerosos micro-sitios o docu-webs temáticos y existían frecuentes convocatorias a las audiencias a participar como productores de contenidos audiovisuales. Desde 2016 la experimentación se desplazó a la producción de contenidos audiovisuales exclusivos, en particular cápsulas culturales o transmisiones en vivo para Instagram que apenas lograban despertar el interés de la audiencia. El lugar de la audiencia como “prosumidora” se diluye en este segundo momento y su participación queda circunscripta a la conversación en redes sociales digitales en torno a los contenidos emitidos, intervenciones luego seleccionadas y parcialmente integradas a la pantalla televisiva.

TVN abordó la “cuestión digital” desde la perspectiva de los nuevos negocios. El mandato de autofinanciamiento que pesa sobre el canal prescribe que cada nueva actividad en la que incursiona tenga un modelo de monetización claro. De esta forma, aunque el ingreso de la emisora y los primeros acuerdos con YouTube fueron pioneros en el mercado chileno, el canal se limitó a publicar algunos contenidos de entretenimiento y noticias, visto que no era clara la forma de monetización en ese entorno y que cuando lo fue, el porcentaje que retenía la plataforma superaba el 50% de los ingresos que generaba la explotación de esos contenidos. A esto se sumaba la limitación legal del canal de realizar negocios y obtener ingresos por fuera de la plataforma televisiva que fue removida recién en 2013. Sin embargo desde 2014 el canal se sumerge en un extenso período de crisis económica que pone en riesgo su continuidad, altera las prioridades y limita cualquier proyecto de riesgo con ambiciones expansionistas. TVN fue el primero en Chile en experimentar con extensiones transmedia de sus ficciones hacia internet y en transmisiones de eventos masivos exclusivos para la web del canal. Hacia 2019 la Gerencia Digital era un área marginal dentro de la estructura de la empresa destinada a mantener activas las redes sociales y “gestionar la escasez” de contenidos originales de los últimos años acudiendo al extenso archivo de la emisora.

Aunque, tal como hemos visto en el enfoque teórico de este trabajo son crecientes las voces que se refieren a la necesidad de crear infraestructuras comunes además de las propietarias y algoritmos de servicio público, el margen de acción de los medios estatales que aquí estudiamos y su aporte pareciera recortarse no tanto en la capa de la infraestructura sino en la de los servicios, contenidos y aplicaciones. Allí sí, de la misma forma en que algunos estados, Argentina y Chile incluidos, han adoptado políticas de distinto alcance, para tender estructuras de conectividad, los medios estatales pueden funcionar como una herramienta diferencial al nivel de la capa de los contenidos. De hecho las iniciativas referidas a la inclusión digital mediante la extensión de la conectividad o la entrega de dispositivos deberían vincularse a una política de fomento a la producción de contenidos nacionales de interés de las audiencias. De lo contrario se corre el riesgo de divorciar el hecho tecnológico del cultural, y acabar poniendo las “infraestructuras comunes” o los “algoritmos de servicio público” al servicio de los mismos contenidos “globales”, que no requieren de los estados nacionales para encontrarse con sus audiencias.

Los indicadores de acceso a servicios infocomunicacionales se muestran en ambos países por encima de la media regional. Junto con Uruguay ambos países exhiben los mejores indicadores de conectividad de la región. En Argentina casi el 70% de los hogares tiene acceso a televisión paga y 62% a banda ancha fija. En Chile esos servicios llegaban al 57% y 60% de los hogares respectivamente. Los indicadores que hemos expuesto en esta tesis muestran que el porcentaje de ingresos que debe destinar un chileno para acceder a banda ancha es casi la mitad que en Argentina (2,6% del ingreso nacional bruto per cápita en Chile contra el 5,5% en Argentina). A su vez los accesos a banda ancha por fibra óptica eran más numerosos en Chile que en Argentina. Con todo el mercado de la televisión por suscripción se encontraba maduro y daba signos de incipiente estancamiento y contracción en Argentina, mientras que en Chile cayó casi 5% el último año (marzo 2019-marzo 2020). Por su parte el mercado de servicios VoD se mostraba aún dinámico y con amplio margen de crecimiento. En Argentina los suscriptores a servicios VoD se incrementaron de 1,6 millones en 2016 a 4,2 millones en 2020 (+162%), mientras que en Chile el crecimiento fue de 812 mil a 1,8 millones (+121%) en igual período, según estimaciones privadas. Dinámicas similares se observan en otros mercados de la región lo que explica el interés de las grandes plataformas por iniciar sus operaciones en Latinoamérica en búsqueda de “lucros compensatorios” que ya no obtienen en sus mercados de origen cercanos a la saturación. Su mayor atractivo desde el punto de vista del mercado encuentra a la región desprovista de regulaciones para estos actores globales entrantes, que hasta el momento apenas han sido abordados con impuestos generales como el IVA, al menos en los dos países que estudia esta tesis. No existe una agenda más extensa y con perspectiva de derechos que contemple los derechos de las audiencias, la defensa de identidad cultural y la industria audiovisual nacional.

Esta situación inquiera sobre cómo sumar a la avalancha de contenidos globales (principalmente estadounidenses pero crecientemente provenientes también de distintos países del mundo) otros locales con posibilidades de atraer la atención de las audiencias y usuarios. En relación a los contenidos se advierte una bifurcación de la televisión, que continúa siendo el origen de muchos de los contenidos más demandados en internet, que permite distinguir contenidos de alto presupuesto y factura técnica, habitualmente de ficción, que tienen mayores posibilidades e interés para ser distribuidos por internet, y otros como los ciclos de variedades y entretenimientos que habitualmente se agotan en

su primera emisión en televisión abierta. En este punto ambos canales analizados producen en la actualidad bajos volúmenes de contenidos de interés para su distribución online. La TV Pública produjo apenas dos ficciones en toda la década y sobre todas las demás que emitió no tuvo o compartió derechos de distribución online con otras empresas co-productoras. TVN por el contrario era hasta 2014 una de las principales usinas productoras de ficción de Chile por lo que en la actualidad puede valerse de un archivo relativamente reciente para nutrir sus plataformas web, aunque los contenidos nuevos son cada vez más escasos por el menor volumen de producciones en este género. Algunos ciclos puntuales de alto valor cultural o periodístico informativo también son activos de interés para su distribución online de la TV Pública y TVN, respectivamente.

Como advierte Katz, América Latina viene rezagada en materia de disponibilidad de contenidos locales en internet (2015: 55). En la misma línea un relevamiento propio de 2019 sobre el catálogo de Netflix disponible en Argentina arrojó que apenas 3% de los títulos totales eran nacionales (Rivero, 2019c). En este punto, y ante la parálisis de producciones de interés, los canales públicos cuentan con la posibilidad de gestionar la escasez por la vía del acceso al archivo. En ambos casos se trata de televisoras con larga historia y archivos digitalizados o en vías de digitalización. TVN primero y TV Pública recién desde 2010 mantienen políticas de restauración, digitalización y preservación de sus archivos históricos, contenidos en muchos casos valiosos que forman parte de la memoria colectiva. La ingesta de este tipo de contenidos históricos puede representar una apuesta diferencial y una función específica de los medios televisivos estatales en internet. TVN lo hace actualmente con sus ficciones y la TV Pública tuvo una política de digitalización y publicación de contenidos históricos con lógica de acceso universal hasta 2016. Desde ese momento al criterio del acceso universal se impuso la formalidad de la trazabilidad del mapa de derechos antes de dar a publicidad cualquier pieza para evitar exponer al canal a posibles acciones legales. Esto no explica no obstante el freno en la publicación de contenidos informativos históricos, cadenas nacionales y otros materiales sobre los que no hay discusiones posibles respecto de su mapa de derechos. Pero al mismo tiempo la reconstrucción del mapa de derechos de algunas piezas de ficción de las décadas de 1950 o 1960 resulta inviable por lo que de no aplicarse algún criterio de obra huérfana, permanecerán digitalizadas y custodiadas por el canal pero lejos del acceso público (Rivero, 2017).

Como hemos discutido antes en el enfoque teórico de esta tesis, los medios de comunicación, contrariamente a lo que se pensaba hace apenas una década, han perdido el control y conducción de la distribución de sus propios contenidos en internet, crecientemente en manos de unas pocas empresas del sector de la alta tecnología de Estados Unidos. Empresas como Google, Amazon, Facebook, Apple y Netflix definen hoy las formas de distribución audiovisual en internet y han logrado disciplinar hacia atrás toda la cadena de valor que cuenta a los actores tradicionales.

La concentración convergente y excluyente de estas empresas es parte de su lógica de funcionamiento. Como indica Zallo: “el nacimiento de las empresas de la red les otorga —por su configuración y vinculación con los usuarios mediante protocolos exclusivos y excluyentes que no les permite llevarse sus contenidos a cualquier otra parte— un monopolio desde el inicio, de difícil desplazamiento” (2016: 39). El autor señala que no todas las culturas son iguales ante la red que favorece a aquellas con mejores focos tecnológicos e historial de oferta audiovisual. Esta situación coloca a los países del Sur global en una posición fronteriza, subalterna que en esta tesis hemos aludido con la noción de convergencia periférica. No se trata solo de los efectos de red, los flujos asimétricos entre países centrales y periféricos receptores de tecnologías y contenidos, sino además de la dificultad misma para importar, si ese fuera el caso, algunas de las prácticas que están en el corazón del modelo de negocio de las grandes plataformas, debido a la insalvable distancia de medios económicos que impide a televisoras estatales como las de Argentina o Chile acceder a los medios necesarios para recolectar, almacenar y procesar los volúmenes de datos de los que se sirven las plataformas para “perfeccionar” e hiper-personalizar el funcionamiento de sus servicios. Ya no podríamos ser ellos ni aunque fuera deseable, por lo que es preciso dar con caminos propios.

Por la caracterización y análisis de la situación interna y externa doméstica que hemos realizado de la situación de la TV Pública y TVN aparece inviable una disputa hegemónica contra los actores globales y tampoco es realista su negación, ya que distribuir contenidos en internet requiere hoy acuerdos de distinto tipo y alcance con los actores globales dueños de las tecnologías que lo hacen posible. Esto no implica aceptar la unicidad de modelos estandarizados listos para usar ni naturalizar el lugar de la exclusión, sino por el contrario tratar de hacer evidente una función diferencial para los medios estatales en internet.

La televisión pública estatal en América Latina ha encontrado dificultades para asumir enteramente un rol de servicio público. En ocasiones esta función ha sido cumplida por actores mediáticos del sector no gubernamental sin fines de lucro. Como reflexiona Roncagliolo "la rentabilidad socio-cultural, el ideal europeo de servicio público, en América Latina ha sido desarrollada no por el Estado sino por Organizaciones No Gubernamentales sin intereses comerciales, a través de las cuales la sociedad civil se organiza y se expresa a sí misma (...) Ante la falta de tradición de servicio público, la comunicación pública ha sido generada por la radio y la televisión comunitaria" (1996: 63). Puestos a cumplir en muchos casos funciones de vocería gubernamental las televisoras estatales resultan en ocasiones, aunque con notables excepciones, proyectos fallidos en su impacto sociocultural.

Esta situación las expone a un desafío adicional porque no se trata solo de hacer lo nuevo a partir de lo viejo, un escollo en sí mismo, sino de hacerlo sobre proyectos deslegitimados, desperfilados y sin funciones sociales claras y distintivas. Todas estas son condiciones necesarias que sumadas al apoyo político (de la política pública) podrían impedir que el punto de partida subalterno y desigual signifique un obstáculo infranqueable en las posibilidades online de las televisoras estatales.

La TV Pública por su situación marginal y TVN por su profunda crisis difícilmente reversible, tienen menos incentivos para hacer "seguidismo" de las tendencias que marcan los demás actores televisivos privados en sus políticas de internet, por lo que, pese a limitaciones presupuestarias, tienen margen para proyectar caminos propios. En cualquier caso los caminos propios están atados a las producciones que se gesten para la pantalla lineal, por la imposibilidad o determinación, de no producir contenidos exclusivos para la web. Así, su aporte a la diversidad será reflejo y proporcional a la diversidad de su oferta programática tradicional.

La cuestión de la diversidad adopta un rol central que los medios estatales trasladan, en su horizonte normativo, desde sus versiones tradicionales, y resulta una preocupación de particular importancia por tratarse de medios estatales de países periféricos. Como explica Zallo, quien retoma la idea de Eagleton "las culturas dominantes no necesitan preguntarse por su identidad. No reivindican la diversidad porque se perciben como 'la' cultura y como un estándar en el que se miran las culturas minoritarias o subalternas.

Éstas, en cambio, se perciben como parte de la diversidad humana y la reivindican” (2016: 132), en efecto, advierte el autor, hay desigualdades escondidas en la diversidad.

En cualquier caso, como afirma Igarza, la diversidad “solo es culturalmente eficaz si es visible” (2012: 153). La visibilidad para contenidos públicos de televisoras periféricas del sur del mundo no pareciera estar garantizada por las lógicas de prominencia que guían el funcionamiento de buscadores y plataformas que filtran, seleccionan, muestran u ocultan contenidos con criterios mercantiles. En este punto el desafío en la distribución de televisión en internet es de naturaleza global y requiere un abordaje desde intereses comunes.

Los intereses comunes pueden encontrarse tanto en el plano nacional hacia el interior de los mercados televisivos locales, o a nivel regional, y en ambos terrenos hay antecedentes donde indagar y un posible rol para los medios estatales como articuladores. La creación de plataformas comunes para la distribución de video entre canales de televisión pública y privada de un mismo país es una tendencia cada vez más común que en nuestra región inició Chile en 2011, aunque con un desenlace trunco. De cualquier forma el crecimiento y preponderancia de las plataformas globales de video los últimos años, expone con más claridad la fragilidad de las estrategias solitarias y la necesidad de construir alianzas entre pares nacionales. También es cierto que esfuerzos conjuntos de este tipo requieren inversiones económicas, algo que no parece estar al alcance al menos de los canales privados chilenos que, con la única excepción de Mega, exhiben rojos recurrentes en sus estados de resultados. En Argentina El Trece y el Telefe ensayan formas incipientes de integración en la distribución de contenidos a través de la plataforma de Cablevisión, Flow.

Frente a su par chileno la TV Pública de Argentina tiene una ventaja adicional: forma parte de un sistema de medios públicos estatales y más ampliamente de un sector de producción de contenidos públicos, que en la última década ha generado miles de horas de contenidos nacionales y ganado expertise en la creación y sostenimiento de plataformas de video a demanda como Cont.ar, Cinear Play y antes CDA. El soporte tecnológico que de hecho brinda AR-SAT a estas iniciativas es un adicional que tampoco tiene contraparte en el caso chileno. Sería deseable no obstante una mirada estratégica sobre el conjunto de estos proyectos que alcance mayor articulación institucional y reduzca las tensiones propias de la gestión de la cosa pública por la

apropiación de pequeños cotos de poder. En Chile TVN no cuenta con todos estos recursos ni integra un sistema de medios públicos, pero tiene larga experiencia en asociación público-privada con sus pares privados, tanto para la co-producción de eventos de gran envergadura como festivales internacionales o recientemente, la puesta al aire de la señal TV Educa Chile, una señal infantil que se emite por aire en la TDT y en plataformas de pago, administrada por TVN con aportes de contenidos de todos los licenciatarios privados. La señal fue creada en el marco de la pandemia del COVID-19 para distribuir contenido educativo. A su vez TVN ha recibido los últimos años una inyección de dinero e indicación legal para crear una segunda señal de contenido cultural, científico y educativo de la cual, al cierre de esta tesis aún no se conocían avances, lo que por otra parte resulta razonable dada la agenda de prioridades de la gestión política abocada a obtener financiamiento para reprogramar pasivos.

En estas condiciones de producción se da la convergencia periférica de las televisoras estatales que hemos estudiado. En Argentina, sumida en manejos pendulares de su gobierno interno al margen de cualquier institucionalidad que pueda crearse por ley; capturada por élites políticas o sindicales que se sirven de ella para sus intereses sectoriales, y despojada de sus activos artísticos que le impiden conquistar al menos algo de relevancia social. TVN transita su convergencia con internet en medio de un prolongado estado de conmoción interna del que el Estado, su dueño y único accionista, no puede hacerse cargo completamente, entrampada en un diseño de gobierno y financiamiento que hoy la asfixia. Tiene, a diferencia de la TV Pública dos activos centrales: su relevancia en las regiones que representa un aporte al federalismo con la producción de noticieros locales, y su marca 24horas aún reconocida y confiable como proveedora de contenidos informativos.

A nivel regional los diversos acuerdos regionales o subregionales, entre ellos el MERCOSUR se han mostrado fallidos en la creación de políticas de comunicación para un espacio común audiovisual (Monje, 2013), pero la historia reciente de la región está regada de intentos de integración nacional que en algunos casos fueron breves destellos, en otros apenas proyectos, y en otros se frustraron tras recambios gubernamentales. Entre los más relevantes se cuenta la iniciativa de la Unión de Naciones del Sur (UNASUR) para crear un anillo regional de fibra óptica que involucraba a empresas de soluciones satelitales y de telecomunicaciones de los países miembros; la Agencia de Noticias del Sur (ANSUR) que integró por un breve período a varias de las agencias

estatales de noticias de los países miembros de la CELAC; Televisión América Latina (TAL), que promueve hasta la actualidad el intercambio de contenidos entre países de la región. Hay en este último punto referido a los proyectos con vocación integracionista quizás una línea de investigación ya iniciada que puede ser retomada y continuada a la luz de las nuevas posibilidades y desafíos de los mercados audiovisuales de la región.

Esperamos con esta tesis haber realizado un aporte a la reflexión sobre el tránsito de la televisión estatal a internet a través del análisis de dos casos fuertemente divergentes en sus condiciones internas de producción, pero que por diversas vías llegaron a este punto de su historia en un situación de extrema fragilidad que pone en riesgo sus capacidades de enfrentar desafíos de envergadura. Ambos casos nacionales muestran profundas dificultades para transitar la gestión del cambio, a lo que se suma estados nacionales que en mayor o menor medida son receptores de tecnologías, lo que confronta con la necesidad y desafío político de fortalecer el armado de una base tecnológica digital del Estado que sirva para construir otras soluciones, como pueden ser las prestaciones en internet de las televisoras a su cargo. Como hemos marcado desde la discusión teórica de esta tesis, la configuración actual de la distribución de contenidos televisivos en internet es una cuestión global o transnacional, las respuestas no pueden ser iniciativas solitarias y aisladas. El escenario del mercado televisivo se ha transformado fuertemente a partir de los procesos de digitalización y la convergencia, trastocando el terreno de juego conocido por los actores tradicionales y su temporalidad. Los canales que hemos estudiado no tienen margen para el seguidismo y la imitación, pero sí algunos recursos con los cuales construir un camino propio. Como canta Calle 13 “hay que moverse, hay que asumir el rol, como los planetas giran alrededor del sol. La misma órbita, diferente velocidad, desafiando la ley de la gravedad” (Calle 13, *Todo se Mueve*, 2010).

Bibliografía

- Albornoz, L. y García Leiva, M. T. (2017) *Diversidad e industria audiovisual. El desafío cultural del siglo XXI*. México: FCE
- Alonso, S. (2013). *Anuario de la Televisión Argentina 2012*. Buenos Aires: Televisión.com.ar. Disponible para solicitud en <http://television.com.ar/el-libro-de-la-tele/100728>
- Alonso, S. (2014). *Anuario de la Televisión Argentina 2013*. Buenos Aires: Televisión.com.ar. Disponible para solicitud en <http://television.com.ar/el-libro-de-la-tele/100728>
- Alonso, S. (2015). *Anuario de la Televisión Argentina 2014*. Buenos Aires: Televisión.com.ar. Disponible para solicitud en <http://television.com.ar/el-libro-de-la-tele/100728>
- Álvarez Monzoncillo, J. M. (Ed.). (2011). *La televisión etiquetada. Nuevas audiencias, nuevos negocios*. España: Editorial Ariel/Fundación Telefónica.
- Anguita, P. (2019). *La libre competencia y el pluralismo en el mercado de la radiodifusión y televisión en Chile*. Recuperado de [https://www.Observatorio Latinoamericano de Regulación de Medios y Convergencia \(OBSERVACOM\).org/la-libre-competencia-y-el-pluralismo-en-el-mercado-de-la-radiodifusion-y-television-en-chile/](https://www.ObservatorioLatinoamericano.de.Regulacion.de.Medios.y.Convergencia(OBSERVACOM).org/la-libre-competencia-y-el-pluralismo-en-el-mercado-de-la-radiodifusion-y-television-en-chile/)
- Arroyo, L., Becerra, M., García Castillejo, Á., & Santamaría, Ó. (2012). *Cajas Mágicas: El renacimiento de la televisión pública de América Latina*. Madrid: Editorial Tecnos (Grupo Anaya, S. A.).
- Arsenault, A. H., & Castells, M. (2008). The structure and dynamics of global multimedia business networks, *International Journal of Communication*, 2, 707-748. Recuperado de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download;jsessionid=B6CF3223AFB8DF105E97CEED9FE77E6D?doi=10.1.1.455.7655&rep=rep1&type=pdf>
- Asamblea General de Naciones Unidas. (2011). *Informe del Relator Especial sobre la promoción y la protección del derecho a la libertad de opinión y de expresión*. Informe A/66/290. Ginebra: Naciones Unidas.
- Asamblea General de Naciones Unidas. (2012). *Informe del Relator especial sobre la promoción y protección del derecho a la libertad de opinión y expresión, Frank La Rue*. Recuperado en mayo 2020 de <https://www.acnur.org/fileadmin/Documentos/BDL/2014/9691.pdf>
- Asociación Chilena de Publicidad (ACHAP). (2018). *Inversión ACHAP*. Recuperado de: <http://www.achap.cl/wp-content/uploads/2019/07/Inversion-ACHAP-2018-2.pdf>
- Baladron, M. (2018a). Infraestructura y plataformas de internet: concentración en el ecosistema digital. *Revcom*, 3(6), 32-44.
- Baladron, M. (2018b). *El Plan Nacional de Telecomunicaciones Argentina Conectada (2010-2015) en el marco de las políticas públicas de universalización del acceso a internet* (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Quilmes, Buenos Aires.
- Baladron, M. (2015). Despliegue y Desarrollo de la Televisión Digital en la Argentina. *Revista Fibra*, 4. Buenos Aires: Menta Comunicación. Recuperado de

- <http://papel.revistafibra.info/numeroseditados/despliegue-y-desarrollo-de-la-television-digital-en-la-argentina/>
- Baladron, M. & Rivero, E. (2019). Video-on-demand services in Latin America: Trends and challenges towards access, concentration and regulation, *Journal of Digital Media & Policy*, 10(1). 109–126, doi: 10.1386/jdmp.10.1.109_1
- Baladron, M., & Rivero, E. (2018). Regulación de servicios de video a demanda en América Latina. *AVATARES de La Comunicación y La Cultura*, 16, 1–17.
- Baladron, M., Rivero, E., & Roca, A. (2016). Políticas digitales de democratización en la Argentina. *Actas de Periodismo y Comunicación*, 2(1), 1–16.
- Balkin, J. (2013). El futuro de la libre expresión en la era digital. *Cuestión de Derechos*, 4, 7–23.
- Baranchuk, M. (2010). *Una historia sobre la promulgación de la ley 26.522 de Servicios de Comunicación Audiovisual (o el largo camino hacia la democratización de las comunicaciones)*. Recuperado de http://politicasyplanificacion sociales.uba.ar/wp-content/uploads/sites/121/2014/07/argentina_hacia_democratizacion_comunicac_p arawebpyp-uba.pdf
- Becerra, M. (2000). De la divergencia a la convergencia en la sociedad informacional: fortalezas y debilidades de un proceso social inconcluso. *Zer*, 8, 93–112.
- Becerra, M. (2010). Mutaciones en la superficie y cambios estructurales. América Latina en el Parnaso informacional. In D. De Moraes (Ed.), *Mutaciones de lo visible: comunicación y procesos culturales en la era digital* (pp. 81–112). Buenos Aires: Paidós
- Becerra, M. (2011). América Latina: La incubación de una nueva cultura. *Revista TELOS. Cuadernos de Comunicación e Innovación*, 88, 13–22.
- Becerra, M. (2013). La televisión pública en América Latina: condicionantes y desafíos. In A. Guérin, A. Miranda, R. Olivieri, & G. Santagata (Eds.), *Pensar la televisión pública. ¿Qué modelos para América Latina?* (pp. 29–54). Buenos Aires: La Crujía.
- Becerra, M. (2014). *El Pluralismo no será televisado (ausencia de diversidad en los noticieros de tv argentina)*. Recuperado en octubre 2020 de <http://martinbecerra.wordpress.com/2014/07/09/el-pluralismo-no-sera-televisado-ausencia-de-diversidad-en-los-noticieros-de-tv-argentina>
- Becerra, M. (2015). *De la Concentración a la Convergencia: políticas de medios en Argentina y América Latina* (1ra ed.). Buenos Aires: Paidós.
- Becerra, M. (2016a). Un corset para la convergencia. *Revista Fibra*, 9. Buenos Aires: Menta Comunicación. Recuperado de <http://papel.revistafibra.info/numeros-editados/corset-la-convergencia/>
- Becerra, M. (2016b). *Restauración*. Recuperado de <https://martinbecerra.wordpress.com/2016/01/14/restauracion/>
- Becerra, M. (2016c). *Audiencia en la CIDH sobre los DNU's de Macri*. Recuperado de <https://martinbecerra.wordpress.com/2016/04/08/audiencia-en-la-cidh-sobre-los-dnus-de-macri/>
- Becerra, M. (2016d). *La convergencia es más que un proyecto de ley*. Primer Debate Académico Sobre Libertad de Expresión y Convergencia Comunicacional, 17 de mayo de 2016. Facultad de Derecho de La Universidad de Buenos Aires (UBA), Buenos Aires. Recuperado de <https://martinbecerra.wordpress.com/2016/05/17/la-convergencia-es-mas-que-un-proyecto-de-ley/>
- Becerra, M. (2017). *A falta de inversiones, llueven decretos*. Recuperado de

- <https://martinbecerra.wordpress.com/2017/01/02/a-falta-de-inversiones-lluvia-de-decretos/>
- Becerra, M. (2018). *La fusión hiperbólica*. Recuperado de <https://martinbecerra.wordpress.com/2018/07/03/la-fusion-hiperbolica/>
- Becerra, M. (2020). Medios en quiebra. In L. Africano (Ed.), *La vida digital de los medios y la comunicación. Ensayos sobre audiencias, el contenido y los negocios en internet* (pp. 15–33). Buenos Aires: Granica.
- Becerra, M., & Mastrini, G. (2017). *La concentración infocomunicacional en América Latina (2000-2015): nuevos medios y tecnologías, menos actores*. Bernal: Universidad Nacional de Quilmes Editorial/Observatorio Latinoamericano de Regulación de Medios y Convergencia (OBSERVACOM).
- Becerra, M., & Waisbord, S. (2015). Principios y “buenas prácticas” para los medios públicos en América Latina. In *Cuadernos de Discusión de Comunicación e Información 3*. París/Montevideo: ONU/UNESCO. Recuperado de: <http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/FIELD/Montevideo/pdf/DCI3-Becerra-ES.pdf>
- Beckett, C. (2020). An algorithm for empowering public service news. Blog LSE 28/09/2020. Disponible en <https://blogs.lse.ac.uk/polis/2020/09/28/this-swedish-radio-algorithm-gets-reporters-out-in-society/>
- Belli, L., Schwartz, M., & Louzada, L. (2017). Selling your soul while negotiating the conditions: from notice and consent to data control by design. *Health and Technology Journal*, 7(4), 453–467.
- Benkler, Y. (2006). *The wealth of networks: how social production transforms markets and freedom*. New Haven: Yale University Press.
- Bertoni, E. (2014). *Internet y derechos humanos Aportes para la discusión en América Latina*. Buenos Aires: CELE Universidad de Palermo.
- Bertoni, E. (2016). *Internet y derechos humanos II Aportes para la discusión en América Latina*. Buenos Aires: CELE Universidad de Palermo.
- Bizberge, A. (2010). *Televisión Digital Terrestre ¿Cambio de estatuto de la radiodifusión?* Buenos Aires: Prometeo
- Bizberge, A. (2012). *El impacto de Internet en los modelos de negocio de la industria televisiva en América Latina: un estudio de la convergencia tecnológica en cinco grupos multimedia* (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Quilmes, Buenos Aires.
- Bizberge, A. (2017). Los desafíos de la convergencia digital para las políticas de comunicación. In C. Labate & C. Arrueta (Eds.), *La Comunicación Digital. Redes sociales, nuevas audiencias y convergencia: desafíos y oportunidades para la industria, el Estado y los usuarios* (pp. 19–38). San Salvador de Jujuy: Fadeccos/ediunju.
- Bizberge, A. (2019). *Alcances y desafíos de la convergencia digital y su impacto para la elaboración de políticas de comunicación. Un estudio de la convergencia regulatoria en Argentina, Brasil y México (2000- 2017)* (Tesis doctoral). Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.
- Bizberge, A., & Califano, B. (2016, January 6). El pretexto de la convergencia. *Página 12*. <http://www.pagina12.com.ar/diario/laventana/26-289663-2016-01-06.html>
- Bizberge, A., Krakowiak, F., Labate, C., & Morone, R. (2013). Políticas de TDT: del predominio del mercado al desafío por un sistema democrático de televisión. In G. Mastrini, A. Bizberge, & D. de Charras (Eds.), *Las Políticas de Comunicación en el Siglo XXI: nuevos y viejos desafíos* (pp. 175–206). Buenos Aires: La Crujía.
- Body of European Regulators for Electronic Communications. (2016). *BEREC Report*

- on OTT services, (16)35. Recuperado de https://berec.europa.eu/eng/document_register/subject_matter/berec/reports/5751-berec-report-on-ott-services
- Bolaño, C. (2010). *Indústria Cultural: informação e capitalismo*. São Paulo: Hucitec.
- Bolaño, C. (2013). *Industria Cultural, información y capitalismo* (1ra ed.). Barcelona: Gedisa.
- Bolaño, C., Herscovici, A., Castañeda, M. & Vasconcelos, D. (2007). *Economía Política da Internet*. Aracaju: Editora UFS
- Braun, J. (2014). Transparent intermediaries: Building the infrastructures of connected viewing. In J. Holt & K. Sanson (Eds.), *Connected viewing. Selling, streaming, and sharing media in the digital era* (pp. 124–143). New York: Routledge.
- Broughton Micova, S. (2019). Case Study Research. In Van der Bulck et al. (Ed.), *The Palgrave Handbook of Methods for Media Policy Research* (pp. 71–84). Palgrave Macmillan.
- Bullich, V., & Guignard, T. (2015). Estrategias y normativas de los servicios OTT en el marco de los EE. UU.(2005-2015). *Quaderns Del CAC*, 19(42), 5–19.
- Bustamante, E. (2011). España y Latinoamérica. Economía creativa del entretenimiento digital. In E. Bustamante (Ed.), *Industrias creativas. Amenazas sobre la cultura digital* (pp. 117–144). Barcelona: Gedisa.
- Cabero Almarena, J. (2005). ¿Pero sigue existiendo la televisión? La televisión en un universo global de la comunicación. *Comunicar*, 25, 57-62.
- Califano, B., & Baladron, M. (2013). La regulación de Internet: formas emergentes de gobierno privado. In G. Mastrini, A. Bizberge, & D. de Charras (Eds.), *Las políticas de comunicación en el Siglo XXI. Nuevos y viejos desafíos* (pp. 207-242). Buenos Aires: La Crujía.
- Calvi, J. C., & Santini, R. M. (2011). La Cultura de Internet. In J. Álvarez Monzoncillo (Ed.), *La televisión etiquetada: nuevas audiencias, nuevos negocios*. Madrid: Fundación Telefónica.
- Cámara Argentina de Agencias de Medios (CAAM). *Inversiones publicitarias*. Recuperado de <https://www.agenciasdemedios.com.ar/inversiones-publicitarias/>
- Cámara Argentina de Internet (CABASE). (2020). CABASE Internet Index: Estado de Internet en Argentina y la Región. Recuperado de <https://www.cabase.org.ar/wp-content/uploads/2020/07/CABASE-Internet-Index-1er-Semestre-2020.pdf>
- Cammaerts, B., & Mansell, R. (2020). Digital platform policy and regulation: toward a radical democratic turn. *International Journal of Communication*, 14, 135–154.
- Carlón, M. (2016). *Después del fin. Una mirada no antropocéntrica sobre la post-tv, el post-cine y youtube* (1ra ed.). Buenos Aires: La Crujía.
- Carlón, M. y Scolari, C. (2009). *El fin de los medios masivos. El comienzo de un debate*. Buenos Aires: La Crujía.
- Carlón, M. y Scolari, C. (2014). *El fin de los medios masivos. El debate continúa*. Buenos Aires: La Crujía.
- Caro Castaño, L., & Selva Ruiz, D. (2012). Del prosumer al crossuser. De la Internet abierta a la Internet envasada. In B. León (Ed.), *La Televisión ante el Desafío de Internet*. Salamanca: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.
- Carrier & Asociados. (2020). Muchos cambios, pocos cambios. *Comentarios. Información, Análisis y Opinión*, 17(789). Recuperado en octubre 2020 de <https://mailchi.mp/907ad5965163/comentarios-12-06-2020-somos-mayores-de-edad?e=ba58b18d76>
- Castells, M. (1995). *La ciudad informacional: tecnologías de la información, reestructuración económica y el proceso urbano-regional*. Madrid: Alianza

Editorial.

- Castells, M. (2009). *Comunicación y poder*. Madrid: Alianza Editorial.
- Catalán, C. (1988). Mass media and the collapse of a democratic tradition in Chile. In E. Fox (Ed.), *Media and Politics in Latin America* (pp. 45–65). Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Charles, A. (2015). *Las guerras digitales. Apple, Google, Microsoft y la batalla por Internet*. Océano México, S.A.
- Coleman, S. (2002). From service to commons: re-inventing a space for public communication. In J. Cowling & D. Tambini (Eds.), *From Public Service Broadcasting to Public Service Communication* (pp. 89–99). Recuperado de <https://www.ippr.org/publications/from-public-service-broadcasting-to-public-service-communication>.
<http://www.ippr.org.uk/publicationsandreports/publication.asp?id=211>
- Coller, X. (2005). *Estudio de casos*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Collier, D. (1993). The Comparative Method. In A. W. Finifter (Ed.), *Political Science: The State of Discipline II*. Washington, DC: American Political Science Association. Recuperado de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1540884
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2019). *Panorama Fiscal de América Latina y el Caribe, 2019*. Santiago de Chile: CEPAL / Naciones Unidas. Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44516/1/S1900075_es.pdf
- Competition & Markets Authority (CMA). (2020). *CMA Annual Report and Accounts 2019 to 2020. The Competition and Markets Authority's (CMA) sixth annual report covers the financial year 2019 to 2020*. Recuperado de <https://www.gov.uk/government/publications/cma-annual-report-and-accounts-2019-to-2020>
- Consejo Nacional de Televisión (CNTV). (2011). *VII Encuesta Nacional de Televisión*. Recuperado de <https://www.cntv.cl/vii-encuesta-nacional-de-television-2011/cntv/2011-09-13/123632.html>
- Consejo Nacional de Televisión (CNTV). (2014). *VIII Encuesta Nacional de Televisión*. Recuperado de <https://www.cntv.cl/8va-encuesta-nacional-de-television/cntv/2015-12-09/124713.html>
- Consejo Nacional de Televisión (CNTV). (2016). *Concentración de medios en la industria televisiva*. Recuperado de https://www.cntv.cl/cntv/site/artic/20161129/asocfile/20161129122746/concentracion_de_medios_televisivos.ppt
- Consejo Nacional de Televisión (CNTV). (2017). *IX Encuesta Nacional de Televisión*. Recuperado de https://www.cntv.cl/cntv/site/artic/20180502/asocfile/20180502113330/ix_entv_final.pdf
- Consejo para la Reforma de los Medios de Comunicación de Titularidad del Estado. (2005). *Informe para la Reforma de los Medios de Comunicación de Titularidad del Estado*. Madrid. Recuperado de <https://e00-elmundo.uecdn.es/documentos/2005/02/21/reforma.pdf>
- Cooperativa.cl. (2018, diciembre 7). TVN: Acusan que presiones del Presidente Piñera causaron renuncia de De Aguirre. *Cooperativa.cl*. Recuperado en octubre 2020 de <https://www.cooperativa.cl/noticias/pais/politica/tvn/tvn-acusan-que-presiones-del-presidente-pinera-causaron-renuncia-de-de/2018-12-07/144906.html>
- Davis, N. (1985). *The Last Two Years of Salvador Allende*. Ithaca: Cornell University

- Press.
- De Charras, D. et al. (2015). *Implementación del sistema de indicadores de calidad de emisoras públicas para la evaluación de la Televisión Pública Argentina. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Proyecto PNUD ARG 15/005*. Buenos Aires: Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires. Recuperado de:
https://www.academia.edu/31844592/Implementación_del_sistema_de_indicadores_de_calidad_de_emisoras_públicas_para_la_evaluación_de_la_Televisión_Pública_Argentina
- De Mateo Pérez, R., & Bergés Saura, L. (2009). *Los retos de las televisiones públicas. Financiación, servicio público y libre mercado* (1ra ed.). Salamanca: Comunicación Social Ediciones y publicaciones.
- De Miguel, J. C. (2003). Los grupos de comunicación: la hora de la convergencia. In Bustamante, E. (coord.), *Hacia un nuevo sistema mundial de comunicación: Industrias culturales en la era digital* (pp. 227-256). Barcelona: Gedisa.
- De Moraes, D. (2011). *La cruzada de los medios en América Latina. Gobiernos progresistas y políticas de comunicación* (1ra ed.). Buenos Aires: Paidós.
- De Moragas, M., & Prado, E. (2010). Repensar la televisión pública en el contexto digital. In *Consell de l' Audiovisual de Catalunya*. Recuperado de:
<https://docplayer.es/5510745-Repensar-la-television-publica-en-el-contexto-digital.html>
- De Santis, M. (2019, mayo 24). Conectar Igualdad: los estudios muestran que las computadoras mejoraron el aprendizaje de los estudiantes. *Chequeado.com*. Recuperado de <https://chequeado.com/el-explicador/conectar-igualdad-los-estudios-muestran-que-las-computadoras-mejoraron-el-aprendizaje-de-los-estudiantes/>
- Deery, J. (2003). TV.com: participatory Viewing on the Web. *The Journal of Popular Culture*, 37, 161-183.
- Defensoría del público. (2013-2018). *Monitoreos*. Disponibles en <https://defensadelpublico.gob.ar/lineas-de-accion/monitoreos/>
- Del Campo, A. (2020). *Internet y derechos humanos III Aportes para la discusión en América Latina*. Buenos Aires: CELE Universidad de Palermo.
- Delgado, M., & Prado, E. (2012). Outsidethe box: la televisión más deseada. In B. León (Ed.), *La Televisión ante el Desafío de Internet*. Salamanca: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.
- Di Santi, M., & Riera, A. (2016). Un mapa poco adecuado. In S. Marino (Ed.), *El Audiovisual Ampliado* (pp. 41-74). Buenos Aires: Ediciones Universidad del Salvador.
- Dolata, U. (2018). Internet Companies: Market Concentration, Competition and Power. In *Collectivity and Power on the Internet* (pp. 85-108). Springer.
https://doi.org/10.1007/978-3-319-78414-4_5
- Donders, K. (2019). Public service media beyond the digital hype: distribution strategies in a platform era. *Media, Culture and Society*, 41(7), 1011-1028.
<https://doi.org/10.1177/0163443719857616>
- Döpfner, M. (2014). *Carta abierta a Eric Schmidt*. Recuperado de <http://tallerdedatos.com.ar/wpcontent/uploads/2016/07/Dopfner-Google-Carta-abierta-a-eric-schmidt.pdf>
- Dorfman, A., & Mattelart, A. (2005). *Para leer al Pato Donald: Comunicación de masa y colonialismo*. Buenos Aires: Siglo XXI Editores.
- Dos Santos, T. (1978). *Imperialismo y dependencia*. Ciudad de México: Era.

- Espada, A. (2020, abril 12) En plena pandemia, la televisión se viraliza. *Tiempo Argentino*. Recuperado de <https://www.tiempoar.com.ar/nota/en-plena-pandemia-la-television-se-viraliza>
- Esser, F. (2019). Comparative Research. In Van der Bulck et al. (Ed.), *The Palgrave Handbook of Methods for Media Policy Research* (pp. 84–102). Palgrave Macmillan. DOI 10.1007/978-3-030-16065-4
- Feenberg, A. (2009). Radical Philosophy of Technology: From Marx to Marcuse and Beyond, *Radical Philosophy Review*, 12(1/2), 199–217.
- Feenberg, A. (2012). *Transformar la tecnología. Una nueva visita a la teoría crítica*. Bernal: Universidad Nacional de Quilmes.
- Fernández Medina, F. (2009). La televisión en Chile. De un modelo único a la multiplicidad de actores. *Conexiones. Revista Iberoamericana de Comunicación*, 1(1), 41–60.
- Ferrell Lowe, G. (Ed.). (2009). *The Public in Public Service Media*. Gothenburg: Nordicom. Recuperado de <https://www.nordicom.gu.se/en/publikationer/public-public-service-media>
- Ferrell Lowe, G., & Martin, F. (Eds.). (2013). *The Value of Public Service Media*. Gothenburg: Nordicom. Recuperado de <https://www.nordicom.gu.se/en/publikationer/value-public-service-media>
- Ferrell Lowe, G., & Steemers, J. (Eds.). (2011). *Regaining the Initiative for Public Service Media*. Gothenburg: Nordicom. Recuperado de https://www.nordicom.gu.se/sites/default/files/publikationer-hela-pdf/ripe_2011_regaining_the_initiative_for_public_service_media.pdf
- Ferrell Lowe, G., Van den Bulck, H. & Donders, K. (Eds.). (2017). *Public Service Media in the Networked Society*. Gothenburg: Nordicom. Recuperado de <https://www.nordicom.gu.se/en/publikationer/public-service-media-networked-society>
- Ferrell Lowe, G., & Yamamoto, N. (Eds.). (2015). *Crossing Borders and Boundaries in Public Service Media*. Gothenburg: Nordicom. Recuperado de <https://www.nordicom.gu.se/en/publikationer/crossing-borders-and-boundaries-public-service-media>
- Fontanals, G. (2017, julio 21). Por qué es conveniente para Argentina limitar fusión Telecom-Cablevisión [Entrada blog]. Recuperado de <https://seniales.blogspot.com/2017/07/por-que-es-conveniente-para-argentina.html>
- Freedman, D. (2006). Las dinámicas de poder en la elaboración de políticas de medios en la actualidad. *Media, Culture & Society*, 28(6), 907–923.
- Fuenzalida, V. (1983). *Transformaciones en la Estructura de la T.V. Chilena*. Santiago de Chile: CENECA.
- Fuenzalida, V. (2000). La reforma de Televisión Nacional de Chile. *Comunicación y Sociedad*, 38, 196–226.
- Fuenzalida, V. (2005). Programación: por una televisión pública para América Latina. In O. Rincón (Ed.), *Televisión Pública: del consumidor al ciudadano* (1ra ed., pp. 133–172). Buenos Aires: La Crujía.
- Fuenzalida, V. (2009a). La reforma de TVN en Chile: logros y problemas. *Eptic Online: Revista Electronica Internacional de Economía Política Da Informação, Da Comunicação e Da Cultura*, 11(1). Recuperado de <https://seer.ufs.br/index.php/epitic/article/view/159>
- Fuenzalida, V. (2009b). Televisión Nacional de Chile. El reto digital propone una nueva normativa. *Chasqui. Revista Latinoamericana de Comunicación*, 2009(108), 17–23.

- Fuenzalida, V. (2019). Actualizar la Misión Pública de TVN. *Perspectivas de La Comunicación*, 12(1), 315–339.
- Galperin, H., Mariscal, J., & Vicens, M. F. (2013). Los planes nacionales de universalización. In V. Jordán, H. Galperin, & W. Peres (Eds.), *Banda ancha en América Latina: más allá de la conectividad*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Galperin, H., & Ruzzier, C. (2010). Las tarifas de banda ancha: benchmarking y análisis. In V. Jordán, H. Galperin, & W. Peres (Eds.), *Acelerando la revolución digital: banda ancha para América Latina y el Caribe* (pp. 143–182). Santiago de Chile: CEPAL. Recuperado de <https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/35234/LCR2167.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Galup, L. (2019). *Big Data y Política. De los relatos a los datos. Persuadir en la era de las redes sociales*. Buenos Aires: Ediciones B.
- Gambaccini, A. (2016). *Anuario de la Televisión Argentina 2015*. Buenos Aires: Television.com.ar. Recuperado de: <https://issuu.com/designio66/docs/anuario-2015>
- Gambaccini, A. (2017). *Anuario de la Televisión Argentina 2016*. Buenos Aires: Television.com.ar. Disponible para solicitud en <http://television.com.ar/el-libro-de-la-tele/100728>
- Gambaccini, A. (2018). *Anuario de la Televisión Argentina 2017*. Buenos Aires: Television.com.ar. Recuperado de https://issuu.com/halabidis/docs/anuario_2017
- Gambaccini, A. (2019). *Anuario de la Televisión Argentina 2018*. Buenos Aires: Television.com.ar. Disponible para solicitud en <http://television.com.ar/el-libro-de-la-tele/100728>
- Gambaccini, A. (2020). *Anuario de la Televisión Argentina 2019*. Buenos Aires: Television.com.ar. Recuperado de https://issuu.com/halabidisen/docs/anuario_2019baja2
- García Canclini, N. (1999). Globalizarnos o defender la identidad: ¿cómo salir de esta opción? *Nueva Sociedad*, 163, 56–70. Recuperado de <https://nuso.org/articulo/globalizarnos-o-defender-la-identidad-como-salir-de-esta-opcion/>
- García Canclini, N. (2004). *Diferentes, desiguales y desconectados: mapas de la interculturalidad*. Barcelona: Gedisa.
- George, A., & Bennet, A. (2004). *Case Study and Theory Development in the Social Sciences*. Cambridge: MIT Press.
- Gerber, E. (2017). Medios y comunicación: la omisión del progresismo. En Bachelet II. El difícil camino hacia un Estado democrático social de derechos. *Barómetro de Política y Equidad*, 13, 207-221. Recuperado de <http://barometro.sitiosur.cl/temas/Medios-de-Comunicacion>
- Gerber, E. (2018) Medios, opinión pública y gobierno: fragmentos de un relato inacabado. En Piñera II ¿Una Segunda Transición? El primer año de su nueva administración. *Barómetro de Política y Equidad*, 14, 179-191. Recuperado de <http://barometro.sitiosur.cl/temas/Medios-de-Comunicacion>
- Gerber, E., Mastrini, G., & Brant, J. (2017). El progresismo en su laberinto: grandes medios y políticas de comunicación en el Cono Sur. In C. Ominami (Ed.), *Claroscuro de los gobiernos progresistas: América del Sur: ¿Fin de un ciclo histórico o proceso abierto?* Santiago de Chile: Catalonia.
- Gerring, J. (2004). What Is a Case Study and What Is It Good for? *American Political Science Review*, 98(2). DOI:10.1017/S0003055404001182
- Gillespie, T. (2010). The politics of “platforms.” *New Media and Society*, 12(3), 347–

364. <https://doi.org/10.1177/1461444809342738>
- Gillespie, T. (2018). *Custodians of the Internet. Platforms, content moderation and the hidden decisions that shape social media*. Yale University Press.
- Gómez Germano, G. (2011). Gobiernos progresistas y políticas de comunicación: una aproximación regional para provocar la reflexión. In E. Gerber & A. Koschutzke (Eds.), *Progresismo y Políticas de Comunicación. Manos a la obra* (pp. 15–32). Buenos Aires: Fundación Friedrich Ebert.
- Goodwin, P. (2017). An impossible challenge for public service media? The intellectual context of the networked society. In K. Lowe, G., Van den Bulck, H. & Donders (Eds.), *Public Service Media in the Networked Society*. Gotemburgo: Nordicom.
- Grau, B., & Pradayrol, A. (2015). *Telecom and Media – how to ride the OTT wave*. Recuperado de https://www.adlittle.com/sites/default/files/viewpoints/ADL-ExaneBNPParibas_2015_TelcoMediaOtt_ExecSum.pdf
- Guérin, A., & Olivieri Pinto, R. (2013). *Los medios públicos: un nuevo modelo comunicacional*. Buenos Aires: Radio y Televisión Argentina S.E.
- Gumucio, M. (2011). Chile: La política de medios y partidos progresistas. In E. Gerber & A. Koschutzke (Eds.), *Progresismo y Políticas de Comunicación. Manos a la obra* (pp. 67–84). Buenos Aires: Fundación Friedrich Ebert.
- Hargittai, E., & Walejko, G. (2008). The participation divide: content creation and sharing in the digital age. *Information, Communication and Society* 11(2), 239-256.
- Havens, T. (2014). Media Programming in an Era of Big Data. *Media Industries Journal*, 1(2), 5–9. <https://doi.org/10.3998/mij.15031809.0001.202>
- Herman, E., & McChesney, R. W. (2001). *The Global Media. The new missionaries of corporate capitalism*. London: Continuum.
- Herscovici, A. (2004). Economía da informação, redes eletrônicas e regulação: elementos de análise. *Revista de Economia política* 24(1), 100-120.
- Herscovici, A., Bolaño, C., & Mastrini, G. (1999). Economía política de la comunicación y la cultura: una presentación. In C. Bolaño & G. Mastrini (Eds.), *Globalización y monopolios en la comunicación en América Latina: hacia una Economía Política de la Comunicación*. Buenos Aires: Biblos.
- Hurtado, M. (1989). *Historia de la TV en Chile (1958-1973)*. Santiago de Chile: Documentas-CENECA.
- Igarza, R. (2012). Internet en transición: a la búsqueda de un nuevo estatuto para la cultura digital. In *En la ruta digital. Cultura, convergencia tecnológica y acceso* (pp.147-158). Buenos Aires: Secretaría de Cultura de la Nación
- Instituto de Estudios sobre Comunicación RTA (Ed.). (2010). *Pensar los medios en la era digital. Iberoamérica frente al desafío de la convergencia* (1ra ed.). Buenos Aires: La Crujía.
- Instituto de Estudios sobre Comunicación RTA (Ed.). (2013). *Pensar la televisión pública ¿Qué modelos para América Latina?* Buenos Aires: La Crujía.
- Instituto Nacional de Cine y Artes Audiovisuales (INCAA). (2019). *2019 Original Series Production Incentive Program*. Manuscrito no publicado, INCAA.
- Internet Society (ISOC). (2019). *Consolidación en la economía de internet. Informe Global de Internet de Internet Society*. Recuperado de <http://future.internetsociety.org>
- Intricately. (2018). *Latino America cloud market report (H1 2018)*. Recuperado de <https://blog.intricately.com/latin-america-cloud-market-report-h1-2018>
- Iosifidis, P. (2007). *Public Television in the Digital Era. Technological challenges and new strategies for Europe*. London: Palgrave Macmillan.

- Iosifidis, P. (2010). *Reinventing Public Service Communications. European Broadcasters and Beyond*. London: Palgrave Macmillan.
- Iosifidis, P. (2011). *Global Media and Communication Policy*. London: Palgrave Macmillan.
- Iosifidis, P. (2016). Globalisation and the Re-emergence of the Regulatory State. In T. Flew, P. Iosifidis, & J. Steemers (Eds.), *Global Media and National Policies* (pp. 16–31). London: Palgrave Macmillan.
- Irion, K., & Helberger, N. (2017). Smart TV and the online media sector: User privacy in view of changing market realities. *Telecommunications Policy*, 41(3), 170–184. <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2016.12.013>
- Jakubowicz, K. (2006). *Public service broadcasting: a new beginning, or the beginning of the end?* Recuperado de <https://docplayer.net/309092-Public-service-broadcasting-a-new-beginning-or-the-beginning-of-the-end.html>
- Jakubowicz, K. (2010). En el escenario de la democracia electrónica: El futuro de los medios públicos. *Infoamérica: Iberoamerican Communication Review*, 3–4, 221–238.
- Jakubowicz, K. (2011). *Media revolution in Europe: ahead of the curve*. Estrasburgo: Council of Europe Publishing.
- Jenkins, H. (2006). *Convergence Culture. La cultura de la convergencia de los medios de comunicación*. Barcelona: Paidós.
- Juárez, L. (2015). Servicios OTT están cerca de la saturación en Estados Unidos. *Media Telecom*. Recuperado el 25 de febrero de 2018, de <https://goo.gl/8XhRK7>
- Julio, P., Mujica, C., Proust, V., & Fernández, F. (2019). Chile: la lenta agonía de la televisión abierta. In *Anuario Obitel 2019 Modelos de Distribución de la Televisión por Internet: actores, tecnologías, estrategias*. Porto Alegre: Sulina.
- Katz, C. (1998). El enredo de las redes. *Voces y Culturas*, 14, 123–140.
- Katz, E. (2009). The end of televisión? *The annals of the American academy of Political and Social Science*, 625(1), 6-18.
- Katz, M., & Shapiro, C. (1994). Systems Competition and Network Effects. *Journal of Economic Perspectives*, 8(2), 93-115. Recuperado de <https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/jep.8.2.93>
- Katz, R. (2015). *El Ecosistema y la economía digital en América Latina*. Madrid: Ariel.
- Knoben, W. (2014). *The Rise of OTT Players. What is the appropriate response?* Recuperado de <https://goo.gl/9j21Td>
- Krakowiak, F. (2017). *Políticas de comunicación y regulación tecnológica. El proceso de elección del estándar técnico para la Televisión Digital Terrestre en Argentina*. (Tesis doctoral). Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.
- Labate, C. (2016). *La televisión pública es el canal que nunca se ve. Estudio de las políticas de comunicación para Canal 7 de Argentina y TV Brasil (2003-2011)* (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Quilmes, Buenos Aires.
- León, B. (Ed.). (2012). *La televisión ante el desafío de internet*. Salamanca: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.
- Lepere, P., & Perez Vacchini, G. (2013). *Evolución regulatoria y convergencia tecnológica en los mercados de telecomunicaciones y servicios audiovisuales de la Argentina*. Buenos Aires: Centro de estudios para la Planificación del Desarrollo (CEPLAD), Comisión Nacional de Defensa de la Competencia (CNDC), Facultad de Ciencias Económicas | Universidad de Buenos Aires (FCE –UBA). Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/nota1102.pdf>
- Lessig, L. (1998). *Laws of cyberspace. In Taiwan NET 98*. Taipei. Recuperado de:

- https://cyber.harvard.edu/works/lessig/laws_cyberspace.pdf
- Lessig, L. (2001). *The future of ideas: the fate of the commons in a connected world*. New York: Random House.
- Levy, G., & Urquijo Morales, S. (2016). *Concentración en internet: un asunto de capas*. Recuperado de [http://www.Observatorio Latinoamericano de Regulación de Medios y Convergencia \(OBSERVACOM\).org/concentracion-en-internet-un-asunto-de-capas](http://www.Observatorio Latinoamericano de Regulación de Medios y Convergencia (OBSERVACOM).org/concentracion-en-internet-un-asunto-de-capas)
- Lijphart, A. (1971). Comparative politics and the comparative method. *American Political Science Review* 65(3), 682-693.
- Linares, A. (2017). *Los medios del Estado nacional durante el kirchnerismo: protagonismo y limitaciones en un escenario audiovisual comercial y concentrado* (Tesis doctoral). Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.
- Llorens, C. (2006). Las políticas de Internet de RTVE y la BBC: la redefinición y implementación del servicio público en los nuevos medios. In *Pensamiento crítico, comunicación y cultura. I Congreso Nacional ULEPICC-España, Sevilla*. Recuperado de: <http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:Las+Políticas+de+Internet+de+RTVE+y+la+BBC+:+la+redefinición+y+implementación+del+servicio+público+en+los+nuevos+medios#0>
- Lobato, R. (2019). *Netflix Nations. The Geography of Digital Distribution*. New York University Press.
- López-López, P. C., Medina, F. J. F., Sánchez, E. G., Golán, M. L., & Rivera, I. P. (2019). Indicadores de transparencia y gobierno abierto: Análisis de la información pública de las televisiones nacionales chilenas. *RISTI - Revista Iberica de Sistemas e Tecnologías de Informacao*, 2019(E20), 63–75.
- López Villanueva, J. (2011). La reconfiguración de la cadena de valor. In J. Álvarez Monzoncillo (Ed.), *La televisión etiquetada: nuevas audiencias, nuevos negocios*. Madrid: Fundación Telefónica.
- Loreti, D., & Lozano, L. (2014). *El derecho a comunicar. Los conflictos en torno a la libertad de expresión en las sociedades contemporáneas* (1ra ed.). Buenos Aires: Siglo XXI Editores.
- Lotz, A. D. (2016). La evolución paradigmática de la televisión de EE.UU. y la aparición de la televisión distribuida por Internet. *ICONO14 Revista Científica De Comunicación Y Tecnologías Emergentes*, 14(2), 122–142. <https://doi.org/https://doi.org/10.7195/ri14.v14i2.993>
- Lotz, A., Lobato, R., & Thomas, J. (2018). Internet-distributed television research: A provocation. *Media Industries Journal*, 5(20), 35–47.
- Lowe, G. F., Bulck, H. Van Den, & Donders, K. (Eds.). (2018). *Public service media in the networked society*. Gotemburgo: Nordicom.
- MacBride, S. (1993). *Un solo mundo, voces múltiples. Comunicación e información en nuestro tiempo* (1ª Ed.1980). México: Fondo de Cultura Económica.
- Maglieri, A. S. (2013). *Políticas de emisión de la televisión estatal argentina en internet durante el período 2007-2012* (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Quilmes, Buenos Aires.
- Magnani, E. (2020). *Mucho más que divisas*. Recuperado de <https://www.estebanmagnani.com.ar/2020/01/30/mucho-mas-que-divisas/>
- Malaspina, L. (2020). El regreso de los Estados-Nación. In P. Stancanelli (Ed.), *El Atlas de la revolución digital. Del sueño libertario al capitalismo de vigilancia* (1ra ed., pp. 18–21). Buenos Aires: Capital Intelectual.

- Maldonado, T. (1998). *Crítica de la razón informática*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica S. A.
- Mansell, R. (1999). New Media Competition and Access: The Scarcity-Abundance Dialectic. *New Media and Society*, 1(2), 155–182.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1177/14614449922225546>
- Mansell, R. (2011). New visions, old practices: Policy and regulation in the Internet era. *Continuum: Journal of Media & Cultural Studies*, 25(1), 19–32.
<https://doi.org/10.1080/10304312.2011.538369>
- Marino, S. (Ed.). (2016). *El Audiovisual Ampliado* (1ra ed.). Buenos Aires: Ediciones Universidad del Salvador.
- Marino, S. (2017). Los claroscuros de las políticas de comunicación. In G. Mastrini, & M. Becerra (Eds.), *Medios en Guerra. Balance, crítica y desguace de las políticas de comunicación 2003-2016*. Buenos Aires: Editorial Biblos.
- Martel, F. (2014). *Cultura Mainstream. Cómo nacen los fenómenos de masas*. Barcelona: Taurus.
- Martín-Barbero, J. (2010). Convergencia digital y Diversidad Cultural. In D. De Moraes (Ed.), *Mutaciones de lo visible: comunicación y procesos culturales en la era digital* (pp. 137–165). Buenos Aires: Paidós.
- Mastrini, G. (2000). ¿Televisión estatal o gubernamental? *Le Monde Diplomatique, edición Cono Sur, Junio* (12). Disponible en <https://www.eldiplo.org/012-neoliberalismo-o-democracia/television-estatal-o-gubernamental/>
- Mastrini, G. (2009). *Mucho ruido, pocas leyes...Economía y políticas de comunicación en la Argentina* (2da ed.). Buenos Aires: La Crujía.
- Mastrini, G. (2012). Medios públicos y derecho a la comunicación. In G. Mastrini, A. Bizberge, & D. de Charras (Eds.), *Las Políticas de Comunicación en el siglo XXI* (pp. 53–74). Buenos Aires: La Crujía.
- Mastrini, G., Becerra, M., Bizberge, A., & Krakowiak, F. (2012). El Estado como protagonista del desarrollo de la TDT en Argentina. *Cuadernos de la Información*, 31, 69-78. <http://doi.org/10.7764/cdi.31.455>
- Mastrini, G. et al. (2014). *Uso y consumo de la Televisión Digital Terrestre en Argentina: Un estudio en los municipios de San Fernando y Quilmes*. Bernal, Quilmes: Universidad de Quilmes.
- Matellart, A., & Piemme, J. (1982). Las industrias culturales: génesis de una idea, In VVAA, *Industrias culturales: el futuro de la cultura en juego* (pp. 62-75). Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica.
- McChesney, R. W. (2002). Economía política de los medios y las industrias de la información en un mundo globalizado. In J. Vidal Beneyto (Ed.), *La Ventana Global* (pp. 233–248). Madrid: Taurus.
- McChesney, R. W. (2013). *Digital Disconnect: How Capitalism is Turning the Internet Against Democracy*. New York: The New Press.
- McQuail, D. (1992). *Media Performance: Mass Communication and the Public Interest*. London: SAGE.
- Mena Roa, M. (2020, junio 30). Facebook domina el mundo de las redes sociales. *Statista*. Recuperado de <https://es.statista.com/grafico/11925/facebook-domina-el-mundo-de-las-redes-sociales/>
- Meneses Rocha, M. E. (2012). Televisión Pública e Internet: posibilidades y obstáculos de la convergencia en México. In G. Orozco Gomez (Ed.), *TV Morfosis. La televisión abierta hacia la sociedad de redes* (pp. 61–74). Ciudad de México: Tintable.
- Michalis, M. (2018). Distribution Dilemmas for Public Service Media Evidence from

- the BBC. *Public Service Media in the Networked Society*, 2018, 195–210.
- Miguel, J.C. (2000). Industrias culturales, gratuidad y precios en Internet. *Zer: Revista de Estudios de Comunicación*, 5(9).
- Miguel de Bustos, J. C., Galindo Arranz, F., & Casado del Río, M. Á. (2011). De la radiotelevisión pública a Internet, la adaptación de las autonómicas y sus contenidos al entorno digital. In *X Congreso AECPA “La política en la red”, Área IV. GT 4.7: Televisiones públicas e internet. Redefinición política y servicio público. 7-9 de septiembre, Universidad de Murcia, Murcia*. Recuperado de: <https://aecpa.es/es-es/de-la-radiotelevision-publica-a-internet-la-adaptacion-de-las-autonom/congress-papers/272/>
- Mindez, L. (2001). *Canal Siete Medio Siglo Perdido. La historia del Estado argentino y su estación de televisión*. Buenos Aires: Ediciones CICCUS/ La Crujía.
- Ministerio de Educación y Deportes de la Nación (2015). *Cambios y continuidades en la Escuela Secundaria. La universidad pública conectando miradas: Estudios evaluativos sobre el Programa Conectar Igualdad. Segunda etapa*. Buenos Aires. Recuperado de http://repositoriorecursos-download.educ.ar/repositorio/Download/file?file_id=97600fab-80f2-4245-abe6-85b2f6308687&rec_id=126462
- Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios - Consejo Asesor SATVD-T (2009). *Planificación Estratégica para la Implementación del SATVD-T*. Buenos Aires
- Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios. (2015). *Informe de control interno y gestión 2011 - 2015*. Buenos Aires. Recuperado de [http://www.enre.gov.ar/web/bibliotd.nsf/203df3042bad9c40032578f6004ed613/165e50835f7e196f03257f11003ff1fc/\\$FILE/anexo%2001.pdf](http://www.enre.gov.ar/web/bibliotd.nsf/203df3042bad9c40032578f6004ed613/165e50835f7e196f03257f11003ff1fc/$FILE/anexo%2001.pdf)
- Moe, H. (2008a). *Public Broadcasters, the Internet, and Democracy: Comparing Policy and Exploring Public Service Media Online* (PhD thesis). University of Bergen, Norway.
- Moe, H. (2008b). Dissemination and dialogue in the public sphere: A case for public service media online. *Media, Culture and Society*, 30(3), 319–336.
- Monje, D. (2013). *Políticas del audiovisual en el marco de la integración regional mercosureña. Período 1991-2007* (Tesis doctoral). Universidad Nacional de la Plata, La Plata.
- Monje, D. (2015). El país que no cabe. Políticas de acceso ciudadano a sistemas públicos audiovisuales en Sudamérica. *Chasqui. Revista Latinoamericana de Comunicación*, 2015(129), 41–59.
- Monje, D., Mercadal, S., Doyle, M. M., & Freddi, J. P. (2013). Conformación del sector de medios públicos en Argentina a partir del año 2009. Controversias, balance y perspectivas. Actas de las Jornadas “*El sistema audiovisual y las Ciencias Sociales. Perspectivas económicas, organizacionales, geográficas del consumo y la producción audiovisual*”. Instituto del Conurbano área de Sistemas Económicos Urbanos de la Universidad Nacional de General Sarmiento. Junio. Buenos Aires.
- Monje, D., & Rivero, E. (2018a). La televisión cooperativa y comunitaria en la Argentina frente al imperativo de la convergencia digital. *Commons. Revista de Comunicación y Ciudadanía Digital*, 7(1), 46–76. <https://doi.org/10.25267/commons.2018.v7.i1.02>
- Monje, D., & Rivero, E. (Eds.). (2018b). *Televisión Cooperativa y Comunitaria. Diagnóstico, análisis y estrategias para el sector no lucrativo en el contexto convergente* (1ra ed.). Córdoba: Convergencia Cooperativa.
- Monje, D., Rivero, E., Guzman, F., Zanotti, J. M., Gerbaldo, J., Giménez, M. E., Soler,

- S., Venturini, T., & Villalba, V. (2017). Otro territorio. Impactos de la convergencia periférica en el sector audiovisual de la Economía Social y Solidaria en Argentina. In A. Cabral, C. Bolaño, D. Araujo, F. Andacht, & F. Paulino (Eds.), *Nuevos Conceptos y Territorios en América Latina* (pp. 198–232). Recuperado de: http://www.pagina42.com.br/pdfs/New_concepts_and_territories_in_Latin_America.pdf.
- Monje, D., Rivero, E., & Zanotti, J. M. (2017a). Contrarreforma en la TV Pública Argentina: cambios regresivos y reinención cíclica. *Eptic Online: Revista Electronica Internacional de Economia Política Da Informaçao, Da Comunicaçao e Da Cultura*, 19(3), 155–170.
- Monje, D., Rivero, E., & Zanotti, J. M. (2017b). Nuevas disputas por el Derecho a la Comunicación en Argentina: el giro a la derecha a partir de diciembre de 2015. In F. Sierra Caballero & R. E. Vallejo Castro (Eds.), *Derecho a la comunicación. Procesos regulatorios y democracia en América Latina* (pp. 65–96). Quito: Ciespal.
- Monje, D., Rivero, E., & Zanotti, J. M. (2018). Convergencia periférica. Los actores subalternos del mercado info-comunicacional, su importancia y la profundización de condiciones asimétricas. *Revista Fibra*, 21, 32–37. Buenos Aires: Menta Comunicación.
- Moreno, F., Julio, P., & Santa María, J. L. (2007). TVN 1990. Las claves de una gestión exitosa. *Cuadernos de Informacion*, 21, 48–65.
- Morozov, E. (2011). *The Net Delusion: The Dark Side of Internet Freedom*. New York: PublicAffairs.
- Morozov, E. (2016). *La Locura del Solucionismo Tecnológico*. Katz Editores.
- Morozov, E. (2019). Digital socialism? The Calculation Debate in the Age of Big Data. *New Left Review*, 116–117, 33–67.
- Mosco, V. (2008). *The political economy of communication*. Londres: Sage.
- Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios. (2015). *Informe de control interno y gestión 2011 - 2015*. Buenos Aires. Recuperado de [http://www.enre.gov.ar/web/bibliotd.nsf/203df3042bad9c40032578f6004ed613/165e50835f7e196f03257f11003ff1fc/\\$FILE/anexo%2001.pdf](http://www.enre.gov.ar/web/bibliotd.nsf/203df3042bad9c40032578f6004ed613/165e50835f7e196f03257f11003ff1fc/$FILE/anexo%2001.pdf)
- Muraro, H. (1987). Economía y Comunicación: convergencia histórica e inventario de ideas. Con especial énfasis en América Latina. In *Invasión cultural, economía y comunicación* (pp. 67–131). Buenos Aires: Legasa.
- Murdock, G. (2004). Building the digital commons: Public broadcasting in the age of the Internet. In *The 2004 Spry Memorial Lecture*. Recuperado de: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.627.2917&rep=rep1&type=pdf>
- Murdock, G. (2017). Reclaiming Digital Space. From Commercial Enclosure to the Broadcast Commons. In Lowe, G., Van den Bulck, H. & Donders, K. (eds.) *Public Service Media in the Networked Society*. Gothenburg: Nordicom/University of Gothenburg.
- Murdock, G. (2020). Contested connections: Public broadcasting and culture in common. In J. Wasko & E. R. Meehan (Eds.), *A Companion to Television* (pp. 183–197). Hoboken: John Wiley & Sons.
- Murolo, N. L. (2012). Nuevas pantallas. Un desarrollo conceptual. *Revista Razón y Palabra*, 80. Recuperado de http://www.razonypalabra.org.mx/N/N80/V80/24_Murolo_V80.pdf
- Napoli, P., & Caplan, R. (2017). Why media companies insist they're not media companies, why they're wrong, and why it matters. *First Monday*, 22(5).

- <https://doi.org/10.5210/fm.v22i5.7051>
- Navarrete, J., & Portales, D. (1994). El modelo chileno de televisión pública. In A. M. Foxley & E. Tironi Barrios (Eds.), *1990-1994 La cultura chilena en transición* (pp. 64-68). Santiago de Chile: Secretaría de Comunicación y Cultura.
- Navasal, J. M. (1973, abril 29). La Televisión en Chile. *El Mercurio*.
- Neira, E. (2020). *Streaming Wars*. Barcelona: Libros Cúpula.
- Nicolosi, A. P. (Ed.). (2014). *La televisión en la década kirchnerista. Democracia audiovisual y batalla cultural* (1ra ed.). Bernal: Universidad Nacional de Quilmes.
- Noam, E. M. (2003). *The Internet: still wide open and competitive?*
<https://doi.org/10.2139/ssrn.1308496>
- Observatorio de Medios FUCATEL. (2013). *Votación senado: ley corta de TVN hace peligrar misión de canal público*. Recuperado de <https://www.observatoriofucatel.cl/votacion-senado-ley-corta-de-tvn-hace-peligrar-mision-de-canal-publico/>
- Observatorio Latinoamericano de Regulación de Medios y Convergencia (OBSERVACOM). (2018). *Aprueban Ley de Cine en Paraguay que crea Fondo Audiovisual financiado en un 50% con impuestos a OTTs*. Recuperado de [https://www.Observatorio Latinoamericano de Regulación de Medios y Convergencia \(OBSERVACOM\).org/aprueban-ley-de-cine-en-paraguay-que-crea-fondo-audiovisual-financiado-en-un-50-con-impuestos-a-otts/](https://www.Observatorio Latinoamericano de Regulación de Medios y Convergencia (OBSERVACOM).org/aprueban-ley-de-cine-en-paraguay-que-crea-fondo-audiovisual-financiado-en-un-50-con-impuestos-a-otts/)
- Observatorio Latinoamericano de Regulación de Medios y Convergencia (OBSERVACOM). (2019a). *Desde 2017 se realizaron 88 concursos para TV digital en Chile y se prevén 31 más hasta fin de 2019*. Recuperado de [https://www.Observatorio Latinoamericano de Regulación de Medios y Convergencia \(OBSERVACOM\).org/desde-2017-se-realizaron-88-concursos-para-tv-digital-en-chile-y-se-preven-31-mas-hasta-fin-de-2019/](https://www.Observatorio Latinoamericano de Regulación de Medios y Convergencia (OBSERVACOM).org/desde-2017-se-realizaron-88-concursos-para-tv-digital-en-chile-y-se-preven-31-mas-hasta-fin-de-2019/)
- Observatorio Latinoamericano de Regulación de Medios y Convergencia (OBSERVACOM). (2019b). *Canales privados de TV de Chile piden a la SUBTEL prorrogar hasta 2025 el apagón analógico*. Recuperado de [https://www.Observatorio Latinoamericano de Regulación de Medios y Convergencia \(OBSERVACOM\).org/canales-privados-de-tv-de-chile-piden-a-la-subtel-prorrogar-hasta-2025-el-apagon-analogico/](https://www.Observatorio Latinoamericano de Regulación de Medios y Convergencia (OBSERVACOM).org/canales-privados-de-tv-de-chile-piden-a-la-subtel-prorrogar-hasta-2025-el-apagon-analogico/)
- Observatorio Latinoamericano de Regulación de Medios y Convergencia (OBSERVACOM). (2020a). *La censura de los algoritmos: Defendiendo la libertad de expresión y el derecho a la información en Internet durante la pandemia del COVID19*. Recuperado en julio 2020 en [https://www.Observatorio Latinoamericano de Regulación de Medios y Convergencia \(OBSERVACOM\).org/censurabot/](https://www.Observatorio Latinoamericano de Regulación de Medios y Convergencia (OBSERVACOM).org/censurabot/)
- Observatorio Latinoamericano de Regulación de Medios y Convergencia (OBSERVACOM). (2020b). *Facebook, Amazon, Google y otras empresas ya se registraron para pagar el IVA en Chile*. Recuperado de [https://www.Observatorio Latinoamericano de Regulación de Medios y Convergencia \(OBSERVACOM\).org/facebook-amazon-google-y-otras-empresas-ya-se-registraron-para-pagar-el-iva-en-chile/](https://www.Observatorio Latinoamericano de Regulación de Medios y Convergencia (OBSERVACOM).org/facebook-amazon-google-y-otras-empresas-ya-se-registraron-para-pagar-el-iva-en-chile/)
- Ofcom. (2018). *Public service broadcasting in the digital age: Supporting PSB for the next decade and beyond*. Recuperado de: https://www.ofcom.org.uk/__data/assets/pdf_file/0026/111896/Public-service-broadcasting-in-the-digital-age.pdf
- Olivan, M. J., & Alabarces, P. (2010). 678. *La creación de otra realidad*. Buenos Aires: Paidós.

- Orellana, M. (1998). *Allende, Alma en Pena. Una mirada libre*. Santiago de Chile: Demens & Sapiens.
- Orozco Gómez, G., & Franco Miguez, D. (2019). Reconocimiento del campo iberoamericano de la Televisión Pública. In G. Orozco Gómez & G. Torres Espinosa (Eds.), *Agenda digital para la TV pública en Iberoamérica* (1ra ed., pp. 25–46). Barcelona: Gedisa.
- Orozco Gómez, G., & Torres Espinoza, G. (2019). *Agenda Digital para la TV pública en Iberoamérica* (1ra ed.). Barcelona: Gedisa.
- Orozco Gómez, G., & Vassallo de Lopes, M. I. (2012). *Anuario Obitel 2012: Transnacionalización de la Ficción Televisiva en los Países Iberoamericanos*. Porto Alegre: Sulina.
- Orozco Gómez, G., & Vassallo de Lopes, M. I. (2013). *Anuario Obitel 2013: Memoria Social y Ficción televisiva en Países Iberoamericanos*. Porto Alegre: Sulina.
- Orozco Gómez, G., & Vassallo de Lopes, M. I. (2014). *Anuario Obitel 2014: Estrategias de producción transmedia en la ficción televisiva*. Porto Alegre: Sulina.
- Orozco Gómez, G., & Vassallo de Lopes, M. I. (2015). *Anuario Obitel 2015: Relaciones de Género en la Ficción Televisiva*. Porto Alegre: Sulina.
- Orozco Gómez, G., & Vassallo de Lopes, M. I. (2016). *Anuario Obitel 2016: (Re)invención de géneros y formatos de la ficción televisiva*. Porto Alegre: Sulina.
- Orozco Gómez, G., & Vassallo de Lopes, M. I. (2017). *Anuario Obitel 2017: Una década de ficción televisiva en Iberoamérica. Análisis de los 10 años de OBITEL*. Porto Alegre: Sulina.
- Orozco Gómez, G., & Vassallo de Lopes, M. I. (2018). *Anuario Obitel 2018: Ficción Televisiva Iberoamericana en Plataformas de Video on Demand*. Porto Alegre: Sulina.
- Orozco Gómez, G., & Vassallo de Lopes, M. I. (2019). *Anuario Obitel 2019: Modelos de distribución de la televisión por internet: actores, tecnologías, estrategias*. Porto Alegre: Sulina.
- Orozco Gómez, G., & Vassallo de Lopes, M. I. (2020). *Anuario Obitel 2020: El melodrama en tiempos de streaming*. Porto Alegre: Sulina.
- Ortega, F. (2008). The Crossroads of Public Television in Chile. *Cuadernos de Información*, 23(3), 42–61.
- Ortiz, R. (1997). *Mundialización y cultura*. Buenos Aires: Alianza Editorial.
- Ottenhof, L. (2020). Means TV: inside the leftist, worker-owned streaming service. *The Guardian*, 14/04/2020. Disponible en <https://www.theguardian.com/media/2020/apr/14/means-tv-streaming-service-leftist-worker-owned>
- Owen, T. (2015). *Disruptive power. The crisis of the State in the Digital Age*. Oxford: Oxford University Press.
- Páez Triviño, A. (2014). VOD: la televisión sin programación y multipantalla. Aproximación al estudio de los servicios de video bajo demanda en la Argentina. In A. Benasayag et al. (Ed.), *Memorias del XII Encuentro Nacional de Carreras de Comunicación: ENACOM 2014* (pp. 279-285). Guaymallén: UMAZA.
- Páez Triviño, A. (2016). Distribución online: Televisiones convergentes, intereses divergentes. In S. Marino (Ed.), *El Audiovisual Ampliado* (pp. 91–112). Buenos Aires: Ediciones Universidad del Salvador.
- Paredes, R. (1998). *Telecomunicaciones en Chile: Desregulación, Desempeño y Políticas*. Santiago de Chile: Gémines S.A..
- Pariser, E. (2017). *El filtro burbuja. Cómo la red decide lo que leemos y lo que*

- pensamos*. Barcelona: Taurus.
- Parker, G., & Van Alstyne, M. (2005). Two-Sided Network Effects: A Theory of Information Product Design. *Management Science* 51(10), 1494-1504. DOI: 10.1287/mnsc.1050.0400
- Pasquali, A. (1991). ¿Qué es una radiodifusión de servicio público? In *El orden reina: escritos sobre comunicaciones*. Caracas: Monte Ávila Editores.
- Pérez de Silva, J. (2000). *La televisión ha muerto. La nueva producción audiovisual en la era de internet: la tercera revolución industrial*. Barcelona: Gedisa.
- Piñón, J. (2014). Corporate articulations of transnationalism: The U.S. Hispanic and Latin American television industries. In A. Dávila, & Y. Rivero (Eds.), *Contemporary Latina/o media. Production, circulation and politics* (pp. 21-43). New York, NY: New York University Press.
- Piñón, J., & Rivero, E. (2020). Distribution, Infrastructure, and Markets: SVoD Services in Latin America. In T. Havens, C. Brannon Donoghue, & P. McDonald (Eds.), *Media Distribution in the Digital Age* (1st ed.). New York, NY: New York University Press.
- Piscitelli, A. (1998). *Post/televisión. Ecología de los medios en la era de internet*. Buenos Aires: Paidós.
- Portales, D. (1987). *La Dificultad de Innovar. Un estudio sobre las empresas de televisión en América Latina*. Santiago de Chile: ilet.
- Prado, E. (2008). Retos de la convergencia digital para la televisión. *Quaderns Del CAC*, 31–32, 33–45.
- Prado, E. (2010). Del flujo al stock. Desafíos de la digitalización para las políticas de comunicación. In A. Guérin, A. Miranda, & G. Santagata (Eds.), *Pensar los medios en la era digital : Iberoamérica frente al desafío de la convergencia* (pp. 33–53). Buenos Aires: La Crujía.
- Prado, E. (2011). Televisión e internet. In E. Bustamante (Ed.), *Las Industrias Culturales Audiovisuales e Internet* (pp. 157–180). La Laguna-Tenerife: IDECO.
- Prado, E. (2016). Desafíos para la diversidad audiovisual en internet. In L. Albornoz, & M.T. García Leiva, (Eds.), *El audiovisual en la era digital. Políticas y estrategias para la diversidad*. Madrid: Cátedra.
- Prado, E. (2017). El audiovisual online over the top. El futuro del audiovisual europeo y español. In E. Bustamante (Ed.), *Informe sobre el estado de la cultura en España 2017. Igualdad y diversidad en la era digital*. (pp. 127–144). Madrid: Fundación Alternativas.
- Presidencia de la Nación. (2016) *El estado del Estado. Diagnóstico de la Administración Pública a diciembre de 2015*. Buenos Aires. Recuperado de https://www.casarsada.gob.ar/elestadodelestado/docs/el_estado_del_estado.pdf
- Ragin, C. (1987). *The Comparative Method. Moving Beyond Qualitative and Quantitative Strategies*. Berkeley: University of California Press.
- Ragin, C. (2007). *La construcción de la investigación social*. Bogotá: Siglo del hombre editores.
- Ramonet, I. (Ed.). (2002). *La post-televisión. Multimedia, Internet y globalización económica*. Barcelona: Icaria.
- Relatoría Especial para la Libertad de Expresión de la Comisión Interamericana de Derechos Humanos (RELE). (2013). *Libertad de expresión e Internet*. Washington, DC.: Organización de los Estados Americanos. Recuperado en febrero 2020 de http://www.oas.org/es/cidh/expresion/docs/informes/2014_04_08_internet_web.pdf

- Relatoría Especial para la Libertad de Expresión de la Comisión Interamericana de Derechos Humanos (RELE). (2017). *Informe especial sobre la libertad de expresión en Chile 2016*. Recuperado de http://www.oas.org/es/cidh/expresion/docs/publicaciones/informe_pais_chile.pdf
- Reporteros Sin Fronteras por la Libertad de Información. (2019). *Balance 2019 de periodistas asesinados, detenidos, secuestrados y desaparecidos en el mundo*. Recuperado de https://rsf.org/sites/default/files/rsf_2019_es2.pdf
- Rincón, O. (Ed.). (2005). *Televisión pública: del consumidor al ciudadano* (1ra ed.). Buenos Aires: La Crujía.
- Rincón, O. (2008). No más audiencias, todos devenimos productores. *Comunicar*, 30, 93-98.
- Rioux, M., & Verdugo Ulloa, F. (2016). Hacia una nueva gobernanza global de las industrias culturales en la era digital. In L. A. Albornoz & M. T. García Leiva (Eds.), *El audiovisual en la era digital. Políticas y estrategias para la diversidad*. Madrid: Ediciones Cátedra (Grupo Anaya, S.A.).
- Rivero, E. (2014). *Televisión Pública, Internet y Democratización: El caso de Canal 7 online* (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Quilmes, Buenos Aires.
- Rivero, E. (2016). Video a Demanda: ¿El futuro de los medios públicos o una batalla perdida? *Revcom*, 2(3), 83–98.
- Rivero (2018). La ficción televisiva en Argentina 2011 - 2016: el fomento estatal y la crisis de la producción privada. *Revista Comunicación y Medios* 37. Instituto de la Comunicación e Imagen. Universidad de Chile, DOI: 10.5354/0719-1529.2018.48288
- Rivero, E. (2019a). Políticas públicas para el mercado periférico de las telecomunicaciones en la Argentina: actores, asimetrías de poder y rol del Estado. In L. Córdoba, C. La Serna, & R. Cristini (Eds.), *I Congreso Nacional de Ciencias Sociales: las ciencias sociales a 100 años de la Reforma Universitaria* (pp. 893–909). Córdoba: Universidad Nacional de Córdoba. Facultad de Ciencias Sociales.
- Rivero, E. (2019b). La clave es generar atención para poder monetizar los contenidos en Internet: Entrevista con Alejandro Rojas, Director de Parrot Analytics para América Latina. *Revista Fibra*, 26. Buenos Aires: Menta Comunicación. Disponible en octubre 2020 en <http://papel.revistafibra.info/la-clave-es-generar-atencion-para-poder-monetizar-los-contenidos-en-internet/>
- Rivero, E. (2019c). Viaje al fondo de Netflix. *Revista Fibra*, 24. Buenos Aires: Menta Comunicación. Disponible en <http://papel.revistafibra.info/viaje-al-fondo-de-netflix/>
- Rivero, E. (2019, agosto 5). La campaña del oficialismo captura Radio Nacional en todo el país. *LetraP*. Disponible en <https://www.lettrap.com.ar/nota/2019-8-5-19-55-0-la-campana-del-oficialismo-captura-radio-nacional-en-todo-el-pais>
- Rivero, E. (2019, septiembre 28). Cerca de las PASO, el oficialismo se impone en la TV Pública. *LetraP*. Disponible en <https://www.lettrap.com.ar/nota/2019-7-28-13-56-0-cerca-de-las-paso-el-oficialismo-se-impone-en-las-pantallas-de-la-tv-publica>
- Rivero, E. (2019, octubre 13). Télam hoy: oficialismo y tierra arrasada. *LetraP*. Disponible en <https://www.lettrap.com.ar/nota/2019-10-13-11-36-0-telam-hoy-oficialismo-y-tierra-arrasada>
- Rivero, E., & Zanotti, J. M. (2017). Debates hacia la Ley de Comunicaciones Convergentes en la Argentina: de las audiencias públicas al comité de expertos. *Eptic Online: Revista Electronica Internacional de Economia Política Da Informaçao, Da Comunicaçao e Da Cultura*, 19(1), 170–183.
- Rodríguez, M. (2010). *Anuario de la Televisión Argentina 2009*. Buenos Aires:

- Television.com.ar. Disponible en <http://television.com.ar/el-libro-de-la-tele/100728>
- Rodríguez, M. (2011). *Anuario de la Televisión Argentina 2010*. Buenos Aires: Television.com.ar. Disponible en <http://television.com.ar/el-libro-de-la-tele/100728>
- Rodríguez, M. (2012). *Anuario de la Televisión Argentina 2011*. Buenos Aires: Television.com.ar. Disponible en <http://television.com.ar/el-libro-de-la-tele/100728>
- Rodríguez-Fernández, M. M., Sánchez-Amboage, E., & Toural-Bran, C. (2018). Las radiotelevisiónes públicas europeas en el entorno web. *Revista Latina de Comunicación Social*, 73, 911–926. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2018-1288>
- Rodríguez Gómez, G. (1999). *Metodología de la investigación cualitativa*. Málaga: Editorial Aljibe.
- Rojas, E. F., & Poveda, L. (2015). *Estado de la Banda Ancha en América Latina y el Caribe 2015*. Recuperado de [http://medcontent.metapress.com/index/A65RM03P4874243N.pdf%5CnEstado de la Banda Ancha en America Latina y el Caribe](http://medcontent.metapress.com/index/A65RM03P4874243N.pdf%5CnEstado%20de%20la%20Banda%20Ancha%20en%20América%20Latina%20y%20el%20Caribe)
- Roncagliolo, R. (1996). Latin America: community broadcasting as public broadcasting. In M. Raboy (Ed.), *Public Broadcasting for the 21st Century*. Luton: University of Luton Press.
- Rossi, D. (2016). *Acceso y participación: el desafío digital entre la garantía de derechos y la restauración desreguladora* (pp. 1–37). Recuperado de <http://politicasyplanificacion.sociales.uba.ar/files/2014/07/accesoyparticipacion2016.pdf>
- Sáez Baeza, C. (2011). TV Digital: una carrera contra el tiempo. *Le Monde diplomatique edición chilena*, 118.
- Sáez Baeza, C. (2013). Televisión digital en Chile: ¿Otro caso de política pública sin participación ciudadana? *Signo y Pensamiento*, 63.
- Sáez Baeza, C. (2020). *Medición multidimensional del pluralismo informativo en la TV nacional abierta*. Instituto de la Comunicación e Imagen de la Universidad de Chile. Resultados preliminares disponibles en <https://pluralismotv.org/wp-content/uploads/2020/07/Instrumento-V0-2020-7julio2020.pdf>
- Sandvig, C. (2015). The Internet as the Anti-Television: Distribution Infrastructure as Culture and Power. In L. Parks & N. Starosielski (Eds.), *Signal Traffic: Critical Studies of Media Infrastructures* (pp. 225–245). University of Illinois Press. <https://doi.org/10.5406/illinois/9780252039362.003.0010>
- Savage, P., Medina, M., & Ferrell Lowe, G. (Eds.). (2020). *Universalism in Public Service Media*. Gothenburg: Nordicom. Recuperado de <https://www.nordicom.gu.se/sv/publikationer/universalism-public-service-media>
- Schejtman, N., Rivero, E., & Becerra, M. (2020). State media and digital citizenship in Latin America: is there a place for the weak? In M. Tuñez-López, F. Campos-Freire & M. Rodríguez-Castro (Eds.), *The Values of Public Service Media in the Internet Society*. Manuscrito no publicado, Palgrave Macmillan.
- Segura, M. S., Longo, V., Hidalgo, A. L., Traversaro, N., Linares, A., Vinelli, N., & Espada, A. (2018). Los públicos de medios comunitarios, populares y alternativos en América Latina. El caso argentino. *Commons. Revista de Comunicación y Ciudadanía Digital*, 7(1)5–45.
- Segura, M. S., & Waisbord, S. (2016). *Media Movements: Civil Society and Media Policy Reform in Latin America*. Londres: Zed Books.
- Shattuc, J. (2020). Netflix, Inc. and Online Television. In J. Wasko & E. R. Meehan

- (Eds.), *A Companion to Television* (pp. 145–164). Hoboken: John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/9781119269465.ch7>
- Sierra, L. (2001). *The development of law governing television broadcasting in Chile, 1958-2000* (PhD thesis). Faculty of Social and Political Sciences, Corpus Christi College, Cambridge.
- SiPreBa (2019) *TV Pública: trabajadorxs denuncian censura en el año electoral*. 17/08/2019. Disponible en octubre de 2020 en <https://www.sipreba.org/secretarias/asuntos-profesionales/tv-publica-trabajadorxs-denuncian-censura-en-el-ano-electoral/>
- Siri, L. (2016). El rol de Netflix en el ecosistema de medios y telecomunicaciones: ¿El fin de la televisión y del cine? *Hipertextos: Capitalismo, Técnica y Sociedad en Debate*, 4(5), 47–109.
- Sirvén, P. (1998). *Quién te ha visto y quién TV. Historia informal de la televisión argentina* (1ra ed.). Buenos Aires: Ediciones de la Flor.
- Sistema de Información Cultural de la Argentina (SinCA). (2013). *Encuesta de Consumos Culturales y Entorno Digital Audiovisual*. Buenos Aires.
- Sosa Escudero, W. (2019). *Big Data. Breve manual para conocer la ciencia de datos que ya invadió nuestras vidas* (1ra ed.). Buenos Aires: Siglo XXI Editores.
- Srnicek, N. (2018). *Capitalismo de Plataformas* (1ra ed.). Buenos Aires: Caja Negra.
- Stake, R. (1995). *Investigación con estudios de caso*. Madrid: Ediciones Morata.
- Stone, D. (1997). *Policy Paradox: the Art of Political Decision Making*. Nueva York: W.W. Norton.
- Straubhaar, J. D. (1991). Beyond media imperialism: Assymetrical interdependence and cultural proximity. *Critical Studies in Mass Communication*, 8(1), 39-59. <https://doi.org/10.1080/15295039109366779>
- Subsecretaría de Telecomunicaciones de Chile (SUBTEL). (2017). *IX Encuesta de Acceso y Usos de Internet*. Recuperado de https://www.subtel.gob.cl/wp-content/uploads/2018/07/Informe_Final_IX_Encuesta_Acceso_y_Usos_Internet_2017.pdf
- Toussaint, F. (2017). Televisión pública en América Latina: su transición a la era digital. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 62, 223–242. [https://doi.org/10.1016/S0185-1918\(17\)30009-0](https://doi.org/10.1016/S0185-1918(17)30009-0)
- Toussaint, F. (2018). La televisión pública en la transición digital. *Global Media Journal México*, 15(28).
- Tremblay, G. (1988). La noción de servicio público. *Revista TELOS. Cuadernos de Comunicación e Innovación*, 14, 57–63.
- Tubella, I. (2005). De la comunicación de masas a la comunicación multimedia. In A. Pascual, & A. Roig (coords.), *Comunicación audiovisual digital. Nuevos medios, nuevos usos, nuevas formas*. Barcelona: Editorial UOC.
- Unión Internacional de las Telecomunicaciones (UIT). (2019a). *ICT Facts and Figures 2017*. Recuperado de <https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/facts/FactsFigures2019.pdf>. Consultado el 3 de enero de 2020.
- Unión Internacional de las Telecomunicaciones (UIT). (2019b). *Measuring digital Development ICT Price Trends 2019*. Recuperado de https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/publications/prices2019/ITU_ICTpriceTrends_2019.pdf
- Vacas, F. (2013). *La red virtuosa, de la ola al flujo*. Buenos Aires: La Crujía.
- Valente, J. (2019). *Tecnologia, informação e poder: das plataformas online aos monopólios digitais* (Tese de Doutorado). Universidade de Brasília, Brasília.
- Van Audenhove, L., & Donders, K. (2019). Talking to People III: Expert Interviews and

- Elite Interviews. In Van der Bulck et al. (Ed.), *The Palgrave Handbook of Methods for Media Policy Research* (pp. 179–198). Switzerland: Palgrave Macmillan.
- Van Dijk, J. (2016). *Cultura de la conectividad. Una historia crítica de las redes sociales* (1ra ed.). Buenos Aires: Siglo XXI Editores.
- Van Dijk, J. (2006). Digital divide research, achievements and shortcomings. *Poetics*, 34(4–5), 221–235. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.poetic.2006.05.004>
- Varela, M. (2014). Él miraba televisión, youtube. La dinámica del cambio en los medios. In M. Carlón & C. Scolari (Eds.), *El fin de los medios masivos*. Buenos Aires: La Crujía.
- Villar Sanz, L., & Polo Serrano, D. (2010). La revolución digital a la carta de la televisión española. *Revista Razón y Palabra*, 73, Recuperado de http://old.razonypalabra.org.mx/N/N73/Varia73/36Villar_V73.pdf
- Vinelli, N. A. (2019). *La televisión alternativa en la transición digital: Estudio comparado de casos en Argentina y Chile* (Tesis doctoral). Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.
- Waisbord, S. (2007). Los medios y la reinención de la Nación. In *Fronteras globales. Cultura, política y medios de comunicación* (1ra ed., pp. 29–64). Buenos Aires: La Crujía.
- Williams, R. (Ed.). (1992). Tecnologías de la Comunicación e Instituciones Sociales. In *Historia de la Comunicación, Vol.2: De la Imprenta a nuestros días* (pp. 182–209). Barcelona: Bosch Casa Editorial S.A.
- Winseck, D. (2016). Reconstructing the political economy of communication for the digital media age. *The Political Economy of Communication*, 4(2), 73–114.
- Wolff, M. (2015). *Television is the new television. The unexpected triumph of old media in the digital age*. New York: Penguin Random House LLC.
- Wolton, D. (2011). *Informar no es comunicar*. Barcelona: Gedisa.
- Wroblewski, K. (2015, mayo 17). Entrevista con George Yúdice. "Internet en manos de sectores privados hoy está disputando el poder a los Estados." *La Nación*. Recuperado en febrero 2020 en <https://www.lanacion.com.ar/opinion/internet-hoy-esta-disputando-el-poder-a-los-estados-nid1792906/>
- Yin, R. (1994). *Case Study Research. Design and Methods*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Zallo, R. (1988). Necesidad de una economía de la comunicación y la cultura. In *Economía de la comunicación y la cultura* (pp. 7–12). Madrid: Ediciones Akal.
- Zallo, R. (2011). *Estructuras de la comunicación y la cultura: Políticas para la era digital*. Barcelona: Gedisa.
- Zallo, R. (2016a). Políticas culturales y comunicativas para la diversidad de las expresiones culturales: una aproximación. In L. Albornoz, & M.T. García Leiva (Eds.), *El audiovisual en la era digital. Políticas y estrategias para la diversidad*. Madrid: Cátedra
- Zallo, R. (2016b). *Tendencias en Comunicación. Cultura digital y poder*. Barcelona: Gedisa.
- Zanotti, J.M. (2018). *Medios estatales locales en reconversión. Experiencias de gestión y políticas de contenidos en los Servicios de Radio y Televisión de la Universidad Nacional de Córdoba (2007-2016)*. (Tesis de maestría). Centro de Estudios Avanzados, Universidad Nacional de Córdoba, Córdoba.
- Zaragoza-Fuster, M.-T., & García-Avilés, J.-A. (2020). The role of innovation labs in advancing the relevance of Public Service Media: the cases of BBC News Labs and RTVE Lab. *Communication & Society*, 33(1), 45–61. <https://doi.org/10.15581/003.33.1.45-61>

- Zuazo, N. (2015). *Guerras de internet. Un viaje al centro de la red para entender cómo afecta tu vida*. Buenos Aires: Debate.
- Zuazo, N. (2018). *Los dueños de internet. Cómo nos dominan los gigantes de la tecnología y qué hacer para cambiarlo*. Buenos Aires: Debate.
- Zukerfeld, M. (2010). De niveles, regulaciones capitalistas y cables submarinos: Una introducción a la arquitectura política de Internet. *VIRTUalis*, 1, 5-21. Recuperado de: <http://aplicaciones.ccm.itesm.mx/virtualis/index.php/virtualis/article/view/18>
- Zukerfeld, M. (2013). *Obreros de los bits. Conocimiento, trabajo y tecnologías digitales*. Bernal: Universidad Nacional de Quilmes.
- Zukerfeld, M. (2014a). El programa Conectar Igualdad: digitalización, escuela y complejidad. *Tecnología & Sociedad*, 1(3), 91–97.
- Zukerfeld, M. (2014b). Todo lo que usted quiso saber sobre Internet pero nunca se atrevió a googlear. *Hipertextos: Capitalismo, Técnica y Sociedad en Debate*, 1(2), 64–103.
- Zukerfeld, M., & Califano, B. (2019). Discutiendo la neutralidad de la red: de los discursos dominantes a las prácticas en contextos periféricos. *Commons*, 8(1), 5–43. <https://doi.org/10.25267/common.2019.v8.i1.01>
- Zukerfeld, M., & Benítez Larghi, S. (2015). *Flujos de conocimientos, tecnologías digitales y actores sociales en la educación secundaria. Un análisis socio-técnico de las capas del Programa Conectar Igualdad*. Universidad Maimónides, Universidad Nacional de La Plata, Buenos Aires.

Entrevistas

Argentina

1. BASALO, Omar. Gerente de Noticias de la TV Pública (2010-2011) Entrevista Telefónica, 13/06/2019
2. BAUER, Tristán. Presidente del Directorio de RTA (2010-2013 y 2013-2015) Buenos Aires, 15/06/2019
3. BONAVETTI, Martín. Gerente Artístico (2006-2008) y Director Ejecutivo de la TV Pública (2008-2015) Buenos Aires, 11/06/2019
4. GALPERIN, Fabián. Asesor de la Dirección de Administración y Finanzas de RTA S.E (05/19-) Buenos Aires, 24/05/2019
5. GROISSMAN, Ezequiel. Gerente de Producción de la TV Pública (2016-2017) VP Head of Production Viacom (2017-) Buenos Aires, Martínez, 04/06/2019
6. IZQUIERDO, Eugenia. Coordinadora del Archivo Histórico de RTA S.E (2016-) Buenos Aires, 03/06/2019
7. LAFFERRIERE, Emilio. Vicepresidente del Directorio de RTA S.E y Director Ejecutivo de la TV Pública (2016-2019) Buenos Aires, 12/07/2019
8. LARSEN, Cristian. Auditor Interno de RTA S.E (2016-2020) Buenos Aires, 18/06/2019
9. LAZZARO, Luis. Gerente de Relaciones Institucionales de la TV Pública (2006-2008) Miembro de la Coalición por una Comunicación Democrática. Buenos Aires, 31/05/2019
10. LECCHI, Agustín. Delegado de la Comisión Interna de SiPreBa en la TV Pública (2007-) Buenos Aires, 07/06/2019
11. LEVIN, Horacio. Director Ejecutivo de la TV Pública (02/2016-12/2017) Buenos Aires, 27/06/2019

12. MUCCI, Cristina. Conductora del programa cultural Los Siete Locos al aire en la TV Pública desde 2002- Buenos Aires, 07/06/2019
13. NUNZIO, Oscar. Subgerente de planificación tecnológica de la TV Pública (1978-). Buenos Aires, 24/05/2019
14. PIÑERO, Marisa. Directora de Recursos Humanos de RTA S.E (2016-2019) Buenos Aires, 06/06/2019
15. RODRIGUEZ, Jorge. Camarógrafo de la gerencia de Noticias y miembro de la Comisión Interna de SiPreba en la TV Pública (1978-) Buenos Aires, 12/07/2019
16. RUIZ, Alejandro. Comisión Interna de SATSAID en la TV Pública (1981-) Buenos Aires, 15/07/2019
17. RUIZ, Fernanda. Coordinadora del área Web de la TV Pública (2008-2020) Buenos Aires, 03/06/2019
18. SCLAUZERO, Néstor. Gerente de Noticias de la TV Pública (2016-2020) Buenos Aires, 03/06/2019
19. STURGEON, Nerina. Gerenta de Medios Digitales de RTA S.E. (2016-2020) Buenos Aires, 29/05/2019
20. TARICCO, Víctor. Subgerente de Noticias de la TV Pública (2012-2015) Buenos Aires, 28/05/2019
21. TEITELMBAUM, Martín. Gerente Artístico y de Producción de la TV Pública (2016-2020) Buenos Aires, 29/05/2019
22. VERANO, Alejandro. Miembro del Directorio de RTA S.E (2009-2020) Buenos Aires, 13/06/2019

Chile

23. ABUSLEME, Marcela. Directora de Prensa/Noticias de TVN y Señal 24 Horas (2018-) Santiago de Chile, 14/03/2019
24. BARATTINI, Claudia. Ministra presidenta del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (2014-2015) Santiago de Chile, 13/03/2019
25. BOSCH, Pedro. Secretario del Directorio de TVN (04/2011-12/2013) Santiago de Chile, 12/03/2019
26. BRAVO, Marcelo. Director de Programación de TVN (2011-2013) Entrevista telefónica, 18/03/2019
27. BREULL, Luis. Analista de Medios y docente de la PUCC. Santiago de Chile, 16/03/2019
28. CARRASCO, Víctor. Jefe de guionistas de TVN (1994-2011) Santiago de Chile, 16/03/2019
29. CHAPARRO, Matías. Gerente de Estudios de TVN (2010-2015) Santiago de Chile, 14/03/2019
30. CID SANTO, Rodrigo. Periodista (2004-) Representante de los trabajadores en el Directorio de TVN (2018-) Santiago de Chile, 14/03/2019
31. CORRO, Daniel. Productor ejecutivo de nuevos medios (2008-2011) y Editor general de Plataformas Digitales de TVN (2011-2015), Santiago de Chile, 12/03/2019

32. DE AGUIRRE, Jaime. Director de programación (1991-2002) Director Ejecutivo de TVN (2017-2018) Santiago de Chile, 14/03/2019
33. DÍAZ DÍAZ, Marcelo. Diputado PS (2006-2014), Embajador de Chile en Argentina (2014-2015) Ministro Secretario General de Gobierno (2015-2016), Entrevista telefónica, 14/03/2019
34. FUENZALIDA, Valerio. Docente de la Facultad de Comunicación de la PUCC. Miembro del área de estudios de Recepción y Audiencia de TVN (1990-2003) Santiago de Chile, 13/03/2019
35. GERBER, ELISABETH. Asesora de la presidencia y vicepresidencia del Senado de Chile (2015-2018). Santiago de Chile, 15/03/2019
36. JURGE, Constanza. Gerenta Digital de Megavisión (2018-) Santiago de Chile, 15/03/2019
37. KUSONOKI, José. Director de Plataformas Digitales de TVN (2018-) Santiago de Chile, 12/03/2019
38. LEAL LABRÍN, Antonio. Exdiputado por el PPD y Miembro del Directorio de TVN (2012-2018) Santiago de Chile, 12/03/2019
39. LÓPEZ, Carmen Gloria. Directora Ejecutiva de TVN (2014-2016) Santiago de Chile, 18/03/2019
40. LUENGO, Alberto. Director de Prensa/Noticias de TVN (2014-2018) Santiago de Chile, 15/03/2019
41. MATTA, María Pía. Expresidenta de AMARC. Santiago de Chile, 13/03/2019
42. MONTES, Leónidas. Presidente del Directorio de TVN (2010-2012) Santiago de Chile, 18/03/2019
43. PHILLIPPI, Alejandra. Subdirectora del Departamento de Estudios y Relaciones Internacionales de CNTV. Santiago de Chile, 12/03/2019
44. ROZAS, Eliana. Gerenta de Asuntos Corporativos y Extensión de TVN (2011-2016) Santiago de Chile, 11/03/2019
45. SAAVEDRA, Consuelo. Periodista y representante de los trabajadores en el Directorio de TVN (2018) Entrevista telefónica, 11/03/2019
46. SEPÚLVEDA, Rodrigo. Director del Área Dramática de TVN (2017-) Santiago de Chile, 14/03/2019
47. SIERRA, Lucas. Investigador del Centro de Estudios Públicos (CEP) de Chile. Realizó su tesis doctoral sobre la regulación de la televisión chilena entre 1958-2001. Entrevista telefónica 17/06/2020
48. SOLARI, Ricardo. Presidente del Directorio de TVN (2014-2018) Santiago de Chile, 18/03/2019
49. VALDEZ, Mauro. Director Ejecutivo de TVN (2010-2014) Santiago de Chile, 13/03/2019
50. VIDAL SALINAS, Francisco. Ministro Secretario General de Gobierno (2007-2009), Presidente del Directorio de TVN (2006-2007) Santiago de Chile, 13/03/2019
51. VILLABEITIA, Ignacio. Director del Departamento de Fomento de CNTV (2018-) Santiago de Chile, 12/03/2019
52. WOOD MONTT, María Elena. Directora de programación de TVN (2009-2011) Santiago de Chile, 16/03/2019
53. YACOMETTI, Enzo. Director de gestión de TVN (1998-2015) Santiago de Chile, 11/03/2019

Otras Entrevistas

54. COYA, Hugo. Miembro del Consejo Directivo y presidente ejecutivo del Instituto Nacional de Radio y Televisión del Perú. Director de TV Perú Canal 7 (2018-2019). Lima, 15/11/2019
55. ROJAS, Alejandro. Director Regional de Parrot Analytics para América Latina. New York, 30/09/2019
56. BURTON, NAOMI. Co-fundadora de Means TV (EEUU). Entrevista virtual, 08/10/2020

Principales leyes y decretos

Argentina

Ley 14.241/1953 Ley de Televisión

Ley 19.798/1972 de Telecomunicaciones

Decreto-ley 22.285/1980 de Radiodifusión

Ley 26.053/2005 sustituye art. 45 Ley 22.285

Ley 26.522/2009 de Servicios de Comunicación Audiovisual

Ley 27.078/2014 Argentina Digital

Ley 27.430/2017 de reforma impositiva

Decreto 1214/2003 sustituye art. 11 Ley 22.285

Decreto 152/1999 veto a la creación de RTA

Decretos 1148/2009, 364/2010 y 1010/2010 sobre Televisión Digital

Decreto 1526/2009 de Estatuto Social de RTA

Decreto 459/2010 de creación de Conectar Igualdad

Decreto 1552/2010 de creación del Plan de Telecomunicaciones Argentina Conectada

DNU 267/2015

Decreto 1340/2016

Chile

Ley 17.377/1970 Ley de Televisión

Ley 18.838/1989 de creación del Consejo Nacional de Televisión

Ley 18.168/1992 general de Telecomunicaciones

Ley 19.131/1992 modificatoria de la Ley 18.838 de CNTV

Ley 19.132/1992 de Creación de la empresa Televisión Nacional de Chile

Ley 19.733/2001 sobre libertades de opinión e información

Ley 20.750/2014 de Introducción de la TDT

Ley 20.694/2013 amplia giro comercial de la empresa TVN

Ley 21.085/2018 Modifica la Ley 19.132 de creación de TVN

Ley 21.210/2020 de modernización Tributaria

Decreto 136/2009 adopción de norma técnica para la TDT

Decreto 842/2018 Sobre dieta mensual de los directores de TVN

Otros Informes y documentos consultados

Estados Contables de RTA 2012 a 2017. Accedidos a través de pedidos de acceso a la información pública.

Actas de reuniones de Directorio de RTA S.E entre 2010 y 2019. Accedidas luego de pedidos de acceso a la información pública en la Dirección de Asuntos Legales de RTA, donde se me permitió tomar vista y hacer fotocopias. Agosto de 2020.

Informe Medios Interactivos 2016, TV Pública

Informe Convergencia 2020. Tecnologías de la Comunicación y Democracia, 2019

Televisión Nacional de Chile. Estados financieros desde 2010 a 2019

Televisión Nacional de Chile. Memoria Institucional 2009 a 2019

Acceso a información gestión de TVN (estructura de la empresa; planta de empleados; sueldos de plana directiva; estados contables, memoria institucional; orientaciones

programáticas y legislación aplicable, a través de su política de Transparencia Activa
<https://www.tvn.cl/corporativo/leydetransparencia/>

Orientaciones programáticas y editoriales de Televisión Nacional de Chile, 2009.

CNTV Encuesta Nacional de Televisión 2011; 2014 y 2017

CNTV Anuario estadístico de oferta y consumo de televisión abierta 2010 a 2019