

**Lineamientos para el desarrollo
de la televisión pública en el Perú**

Lineamientos para el desarrollo de la televisión pública en el Perú

César Fuentes • Luis Juárez • Magda Mejía
Karla Romero • Rolando Vizárraga



ESAN/Cendoc

FUENTES, César; JUÁREZ, Luis; MEJÍA, Magda; ROMERO, Karla; VIZÁRRAGA, Rolando

Lineamientos para el desarrollo de la televisión pública en el Perú. – Lima : Universidad ESAN, 2016. – 185 p. – (Serie Gerencia para el Desarrollo ; 56)

TELEVISIÓN / EMPRESAS DE TELECOMUNICACIONES / EMPRESAS PÚBLICAS / ANÁLISIS ESTRUCTURAL / PERÚ

PN1992.3 P4F84

ISBN 978-612-4110-55-9

Lineamientos para el desarrollo de la televisión pública en el Perú

Serie Gerencia para el Desarrollo 56

ISSN de la serie: 2078-7979

© César Fuentes, Luis Juárez, Magda Mejía, Karla Romero, Rolando Vizárraga, 2016

© Universidad ESAN, 2016

Av. Alonso de Molina 1652, Surco, Lima-Perú

www.esan.edu.pe

esanediciones@esan.edu.pe

Primera edición

Lima, junio del 2016

Tiraje: 80 ejemplares

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N.º 2016-07191

DIRECCIÓN EDITORIAL

Ada Ampuero

CORRECCIÓN TÉCNICA Y EDICIÓN

Juan Carlos Soto

CORRECCIÓN DE ESTILO

Óscar Carrasco

DISEÑO DE CARÁTULA

Alexander Forsyth

DISEÑO DE INTERIORES Y DIAGRAMACIÓN

Blanca Peirano

IMPRESIÓN

Cecosami Prerensa e Impresión Digital S. A.

Calle Los Plateros 142, Ate

Lima, Perú

Junio del 2016

Impreso en el Perú / *Printed in Peru*

Índice

Introducción	13
Capítulo 1. Marco conceptual en torno a la televisión peruana y metodología de la investigación	17
1. La televisión pública en el mundo y en el Perú	17
1.1. Antecedentes y fines de la televisión pública	18
1.2. Desarrollo de la televisión pública peruana	20
2. Titulares y componentes del mercado televisivo en el Perú	20
2.1. Tenencia de equipos	22
2.2. Televisión por suscripción y penetración de Internet	22
2.3. Hábitos de consumo de televisión	25
2.4. Inversión publicitaria	26
3. El marco regulatorio de los medios de comunicación	27
3.1. Servicios de radiodifusión	28
3.2. Medios de comunicación operados por el Estado	28
3.3. El Consejo Consultivo de Radio y Televisión del Perú (Concortv)	29
4. Planteamiento del problema	29
5. Justificación y objetivos del tema de investigación	30
6. Alcance y limitaciones	31
7. La metodología de investigación	32
7.1. La metodología MICMAC	32
7.2. La metodología MACTOR	33
7.3. El método prospectivo	35
8. Conclusiones preliminares	35

Capítulo 2. Diagnóstico de la televisión pública peruana de alcance nacional (IRTP)	37
1. Antecedentes y breve historia de la TVPN	37
2. Misión de la televisión pública peruana nacional	38
3. Naturaleza de la organización	39
4. Trayectoria, credibilidad, independencia y percepción de la población	40
5. Niveles de organización	41
5.1. Consejo Directivo	41
5.2. Presidente ejecutivo	44
5.3. Gerencia General	44
6. Tendencia de la programación y cesión de espacios televisivos	45
7. Diversidad de la plataforma de información	47
8. Desempeño	47
9. Nivel de cobertura	48
10. Gobierno corporativo	48
11. Estructura de ingresos	50
12. Evaluación de ejecución del presupuesto	52
13. Análisis FODA de la TVPN	52
13.1. Fortalezas	52
13.2. Oportunidades	56
13.3. Debilidades	57
13.4. Amenazas	60
14. Conclusiones preliminares	61
Capítulo 3. Modelos de la televisión pública internacional	65
1. Modelo español: Televisión Española (TVE)	66
1.1. Misión y visión institucional	66
1.2. Independencia funcional	67
1.3. Contenido plural de la programación	68
1.4. Sentimiento de pertenencia de la sociedad con la televisión pública	70
1.5. Ingresos predecibles o esperados	71
1.6. Vanguardia tecnológica	72
1.7. Flexibilización de sistemas	72
1.8. Buen gobierno corporativo	73

2. Modelo británico: la British Broadcasting Corporation (BBC)	73
2.1. Misión y visión institucional	73
2.2. Independencia funcional	74
2.3. Contenido plural de la programación	75
2.4. Sentimiento de pertenencia de la sociedad con respecto a la televisión pública	76
2.5. Ingresos predecibles o esperados	77
2.6. Vanguardia tecnológica	78
2.7. Flexibilidad de sistemas	79
2.8. Buen gobierno corporativo	79
3. Modelo estadounidense: Public Broadcasting Service (PBS)	80
3.1. Misión y visión institucional	80
3.2. Independencia funcional	80
3.3. Contenido plural de la programación	80
3.4. Sentimiento de pertenencia de la sociedad con la televisión pública	81
3.5. Ingresos predecibles o esperados	82
3.6. Vanguardia tecnológica	84
3.7. Flexibilización de sistemas	84
3.8. Buen gobierno corporativo	84
4. Sistema chileno: la Televisión Nacional de Chile (TVN)	86
4.1. Misión y visión institucional	86
4.2. Independencia funcional	86
4.3. Contenido plural de la programación	89
4.4. Sentimiento de pertenencia de la sociedad con la televisión pública	90
4.5. Ingresos predecibles o esperados	90
4.6. Vanguardia tecnológica	91
4.7. Flexibilización de sistemas	91
4.8. Buen gobierno corporativo	93
5. Comparación de los modelos de televisión pública y conclusiones preliminares	93

Capítulo 4. Los factores críticos de éxito, actores y análisis prospectivo de la televisión pública	101
1. FCE del contexto internacional	101
2. FCE de las entrevistas con los especialistas	102
3. Análisis y desarrollo de cada factor crítico de éxito	103
3.1. FCE1: independencia funcional	103
3.2. FCE2: pluralidad de los integrantes del órgano de dirección	106
3.3. FCE3: contenido plural de la programación	108
3.4. FCE4: sentimiento de pertenencia de la sociedad con respecto a la televisión pública	109
3.5. FCE5: descentralización de contenidos y señal	110
3.6. FCE6: ingresos predecibles o esperados	111
3.7. FCE7: vanguardia tecnológica	112
3.8. FCE8: recursos humanos	113
3.9. FCE9: flexibilización de sistemas estatales	113
3.10. FCE10: buen gobierno corporativo	114
4. Identificación de actores en la televisión pública peruana	114
5. Situación actual de los factores críticos de éxito y la visión futura, de acuerdo con los especialistas	117
6. Identificación de los objetivos estratégicos y asociados	119
7. Análisis de dependencia e influencia entre factores críticos de éxito	120
7.1. Matriz de influencias directas (MDI)	120
7.2. Identificación de las variables claves con el MICMAC	120
7.3. Influencias de las variables en ambos sentidos	125
8. Análisis de dependencia e influencia entre actores relevantes	127
8.1. Matriz de influencia directa e indirecta (MIDI)	127
8.2. Mapa de influencia y de dependencia entre actores	129
8.3. Matriz de fuerza bajo la forma de vector	130
8.4. Mapa de distancia entre actores	131
9. Análisis de posición de actores respecto de los objetivos	133
9.1. Posición simple de los actores frente a los objetivos (1MAO)	133
9.2. Posiciones valoradas de actores sobre los objetivos (2MAO)	136

9.3. Posiciones valoradas y ponderada de los actores sobre los objetivos (3MAO)	138
10. Conclusiones preliminares	138
Capítulo 5. Propuesta de lineamientos para el desarrollo de una televisión pública	145
1. Elementos y lineamientos de la propuesta	145
2. Desarrollo y estructuración de la propuesta	147
3. La independencia funcional	148
4. Los ingresos predecibles o esperados	152
5. FCE adicionales para la propuesta: el buen gobierno corporativo	155
Conclusiones generales y recomendaciones	159
1. Conclusiones	159
2. Recomendaciones	161
Bibliografía	163
Glosario de términos técnicos	177
Anexos	179
1. Diferencias de finalidad y objetivos entre la televisión pública y la televisión comercial o privada	181
2. Situación actual de los factores críticos de éxito (FCE) de la televisión pública peruana y cómo debería ser según los especialistas	182
Sobre los autores	183

Introducción

Los peruanos dedican más de tres horas y media diarias a ver televisión (Concortv, 2011). La televisión peruana, en comparación con otras plataformas de medios de comunicación, sigue liderando los niveles de audiencia. En segundo lugar se encuentra la radio, e Internet es el medio que reporta los menores rangos de consumo (Concortv, 2011).

La televisión, como instrumento de cohesión social, se halla en estrecha relación con contenidos sociopolíticos; por ello, la programación debe tener en cuenta la cultura de un pueblo. Asimismo, en tanto medio de información, se encuentra ligada a las libertades de expresión, información, opinión y difusión del pensamiento; garantiza, de esta manera, el derecho a recibir información diversa, y permite al televidente conocer lo que otros piensan, de modo que pueda formarse una opinión propia, que facilite el debate de las cuestiones públicas y se consolide, en consecuencia, el sistema democrático (Fuenzalida, 2001a).

Sin embargo, los televidentes peruanos han sido testigos del uso de técnicas reprobables para capturar los medios de comunicación (Vivas, 2008b). En todo caso, no es necesario recurrir a ellas para controlarlos, pues los Gobiernos democráticos se valen del poder económico del Estado —sea como anunciante publicitario, recaudador de tributos, o emisor de normas— para influir en la televisión de sus respectivos países. A ello se suma el hecho de que la televisión estatal o pública se mantiene como una agencia del Gobierno de turno, carente de mecanismos que le aseguren una

independencia económica y funcional en la transmisión de sus contenidos. En suma, se trata no solo de evitar que contemos únicamente con una televisión de consumidores de productos comerciales (Atkinson & Raboy, 1998), sino también de tener una televisión pública, entendiéndose como tal a aquella que representa los intereses de las personas.

Por ello, el objetivo de la presente investigación es proponer los lineamientos que deben fijarse para contar con una verdadera televisión pública, es decir, con una forma de conceptualización diferente de la de los medios privados en cuanto a composición y organización, así como en lo concerniente a los fines que persiguen. Y esto se tiene porque la televisión pública debe privilegiar la transmisión de contenidos de interés social, cultural y político hacia el colectivo social que conforman todos los televidentes peruanos, promoviendo de esta manera el desarrollo económico, la paz y la defensa de los intereses colectivos y de los derechos de los ciudadanos.

Para ello, durante el proceso de investigación se ha realizado un diagnóstico utilizando como herramientas prospectivas las desarrolladas por Michel Godet, denominadas MICMAC y MACTOR, con el fin de identificar, a partir de los factores críticos de éxito, a los actores claves de un modelo para el desarrollo de una televisión pública.

El presente trabajo está estructurado en cinco capítulos. En el primero se presenta el marco conceptual de la televisión pública en el mundo, el mercado televisivo en el Perú y el marco regulatorio de los medios de comunicación. Asimismo, se describe la metodología aplicada en esta investigación, que consistió básicamente en presentar el planteamiento del problema, la motivación, los objetivos del trabajo, además de los alcances y limitaciones. La metodología se propone evaluar e identificar a los actores claves para el desarrollo de un modelo de televisión pública a través del método de los factores críticos de éxito (FCE) y mediante las herramientas prospectivas desarrolladas por Michel Godet en los años ochenta denominadas MICMAC y MACTOR.

En el segundo capítulo se hace un diagnóstico de la situación actual del Instituto Nacional de Radio y Televisión del Perú (IRTP) por ser el ente estatal encargado de la televisión pública peruana de alcance nacional (TVPN). Se analizan la naturaleza y los niveles de esta organización pública,

su trayectoria, su credibilidad y la percepción que tiene la población de esta entidad del Estado. También se estudia su programación de contenidos, plataforma de información, nivel de cobertura, así como su gobierno corporativo y ejecución presupuestal. Por último, se hace un análisis FODA del IRTP.

En el tercer capítulo se expone un diagnóstico internacional a partir del análisis de cuatro modelos reconocidos de televisión pública internacional: la BBC (Reino Unido), PBS (Estados Unidos), TVE (España) y TVN (Chile), con el objetivo de identificar aquellos factores críticos de éxito, con su concerniente definición, que en cada país han contribuido al desarrollo del modelo de televisión pública.

Del diagnóstico y del análisis realizados en los capítulos anteriores, así como de la información obtenida a partir de entrevistas a expertos y especialistas en televisión pública, en el cuarto capítulo se identifican los actores clave en una televisión pública a partir de los factores críticos de éxito, los cuales son insumos de información para el análisis prospectivo que se hace acerca de la televisión pública peruana a través de las herramientas prospectivas MICMAC y MACTOR, con el fin de identificar a los actores clave para plantear un modelo adecuado de desarrollo para la televisión pública peruana.

En el quinto capítulo, sobre la base del análisis prospectivo efectuado, se presenta la propuesta de lineamientos para contar con una televisión pública peruana, la cual requiere independencia funcional, ingresos predecibles o esperados y un buen gobierno corporativo, elementos que se constituyen en las variables motrices que van a permitir la transmisión de contenidos esperados por una televisión pública que privilegie el interés social, cultural y político de todos los peruanos.

Finalmente, se presentan las conclusiones generales y recomendaciones del trabajo de investigación, en el cual el análisis MACTOR ha evidenciado que el actor más importante es el presidente de la República y que dentro de los actores más influyentes en el cambio se encuentran la prensa y el Congreso de la República. Y es que, a partir de las entrevistas realizadas a representantes de estos dos últimos, se infiere que entre dichos actores son perfectamente viables alianzas capaces de influir en el jefe de Estado para

presentar un proyecto de ley que incorpore la propuesta de lineamientos que hagan posible lograr una televisión pública independiente en sus contenidos, como la que se plantea en el presente trabajo.

1

Marco conceptual en torno a la televisión peruana y metodología de la investigación

En este primer capítulo se describe el rol de la televisión pública en el contexto internacional. Con el fin de enmarcar teóricamente el objeto de la investigación para el Perú, se presentan los principales conceptos relacionados con aquel. Luego se analiza la situación actual de la televisión en el Perú, cuántas licencias de televisión existen, el nivel de teleaudiencia, la opinión que los ciudadanos tienen de ella y la ubicación de la TVPN en este contexto.

Además, se describe la metodología desarrollada en este trabajo, la que se inició con el planteamiento de los objetivos y preguntas de la investigación. Para ello se revisó tanto información primaria sobre la televisión estatal peruana, así como acerca de diversos modelos de televisión pública.

1. La televisión pública en el mundo y en el Perú

Se comprende a la televisión como un sistema en el que coexisten diversos dialectos audiovisuales con mensajes heterogéneos que hablan de las transformaciones de la humanidad, las formas de percibir y representar la realidad, así como los dispositivos para acceder a la vida social y comunicar el conocimiento (Rincón, 2001a).

Es así que, actualmente, cada año las televisiones públicas del mundo se reúnen para analizar las estrategias que los Gobiernos, sociedades,

productores y realizadores utilizan para reivindicarla (Martín-Barbero & Rincón, 2009).

Por ello, la Asamblea General de la ONU declaró el 21 de noviembre como el Día Mundial de la Televisión. En efecto, este medio de comunicación de masas constituye una fuente importante para la construcción de una sociedad plural, democrática y equitativa. Actualmente, la televisión pública tiene una presencia notoria en Estados Unidos y en Europa, a diferencia de América Latina, donde es más bien marginal. (Martín-Barbero, 2005). Ello se debe a las razones y al contexto en el cual se originó. En efecto, después de la Segunda Guerra Mundial, los países europeos necesitaban restaurar su unidad nacional, y la televisión pública devino en un instrumento de convocatoria para reconstruir el consenso y la identidad con una proyección cultural. En Estados Unidos, la televisión de servicio público nació como un modelo local y educativo. Por su parte, en América Latina, la naturaleza de la televisión pública se confunde más bien con lo estatal o gubernamental, debido a la captura o manipulación que hace de ella algún Gobierno o dictador que utiliza este medio para sus propios fines (DW, 2013a).

1.1. Antecedentes y fines de la televisión pública

La televisión pública tiene como finalidad atender un interés público (ver anexo 1). Se entiende como tal ofrecer una programación con contenidos informativos, educativos, de entretenimiento y de cultura. Si bien es cierto que dichas funciones también las pueden cumplir las televisoras privadas, en el caso de estas, lo que se busca es obtener beneficios económicos, es decir, rentabilidad. Por esta razón, sus contenidos estarán dirigidos y enfocados a un consumidor, mientras que los de la televisión pública se ponen al servicio del ciudadano y de la democracia (Atkinson & Raboy, 1998).

Lo que busca la televisión pública, como medio de comunicación, es servir al ciudadano, no subordinarse a otros objetivos e intereses privados, personales, comerciales, económicos, políticos, entre otros. Su objetivo es generar y poner información al servicio de los ciudadanos, cuya participación será vital para la vida democrática de una nación (Martín-Barbero, 2005).

Atkinson y Raboy (1998) señalan que, históricamente, la creación de una televisión pública se sustentó en tres razones:

- 1) La administración y utilización del espectro radioeléctrico.
- 2) El potencial de la televisión, ya que el receptor puede ser el medio para que todos los ciudadanos tengan acceso a información y productos culturales en forma instantánea. A su vez, habla de esta razón desde tres planos acceso a información y a productos:
 - Político: los ciudadanos debían estar informados correctamente y había que velar porque los intereses políticos no controlen el medio a favor de sus propios intereses.
 - Social: cumplen una función educativa difundiendo una amplia gama de conocimientos.
 - Cultural: la posibilidad de despertar interés en los productos culturales.
- 3) La desconfianza respecto de las empresas comerciales de televisión de cumplir la misión de servicio público, dado que estas buscan que sus actividades sean lucrativas. El servicio público se divorcia de la función de obtener máximo beneficio, siendo incompatible con ello.

Por otra parte, la Broadcasting Research Unit (1985) difundió una investigación donde elaboró un documento acerca de los principios sobre los cuales se debe basar la noción de servicio público, a saber (Atkinson & Raboy, 1998):

- **Universalidad:** de acceso en todo el territorio nacional, llegar a un público lo más amplio posible. No debe confundirse con los índices de audiencia.
- **Pluralismo:** debe ofrecer contenidos diversos, satisfacer a la mayor cantidad de personas, diversificando los temas tratados, y responder a los intereses de todas las audiencias.
- **Independencia:** la libertad de actuación del medio de comunicación frente a los intereses privados y a las autoridades políticas. En este extremo se hace énfasis en que la comercialización mina el concepto de servicio público, y que debe haber una distancia de las autoridades políticas para la gestión del medio de comunicación.

1.2. Desarrollo de la televisión pública peruana

Se dice que fue Francis Bacon el primero en señalar que la información es poder. Lord Acton acuñó el famoso aforismo: «El poder corrompe, el poder absoluto corrompe absolutamente». A partir de ambas citas, se puede agregar que el poder siempre buscará controlar la información (Bunge, 1999).

Esta circunstancia ha sido combatida desde los inicios de la Edad Contemporánea. Las constituciones liberales formuladas desde la Declaración de los Derechos del Hombre y del Ciudadano, aprobada por la Asamblea Nacional Constituyente francesa en 1789, consagraron los derechos de opinión, de prensa y de conciencia.

En el Perú, la Constitución Política recoge esos derechos en el numeral 4 de su artículo 2. Además, agrega en varios artículos la necesidad de difundir políticas de Estado en lo referente a población, información y educación (Rubio Correa, 1993).

Sin embargo, desde las primeras transmisiones en el Perú, hace ya más de 50 años, la televisión peruana se ha constituido en el más poderoso medio de información y comunicación, a tal punto que todos los Gobiernos han buscado imponer sus políticas y proyectos usándola como medio de difusión —tanto a la televisión privada como a la del Estado— para lograr sus objetivos con fines partidarios, más allá de los intereses comunes y sociales.

2. Titulares y componentes del mercado televisivo en el Perú

A diciembre del 2012, las estaciones de televisión en el Perú, entre públicas y privadas, sumaban un total de 1,259, de las cuales 379 transmitían en señal UHF y 880 en VHF. La mayoría de ellas se concentraban en la región Lima, con 123 estaciones: 50 en UHF y 73 en VHF. El segundo departamento que posee más estaciones es Puno, con 26 señales en UHF y 74 en VHF (Concortv, 2012c). En el cuadro 1.1 se presenta el detalle de las estaciones de televisión.

Según el Consejo Consultivo de Radio y Televisión (Concortv), las estaciones de televisión, por su finalidad, se clasifican en comerciales y edu-

Cuadro 1.1. *Número de estaciones de televisión en el Perú en el 2012*

Región	UHF	VHF	Total
Amazonas	3	18	21
Áncash	21	60	81
Apurímac	8	27	35
Arequipa	19	55	74
Ayacucho	9	31	40
Cajamarca	18	59	77
Callao	0	5	5
Cusco	28	58	86
Huancavelica	1	28	29
Huánuco	14	29	43
Ica	32	34	66
Junín	20	72	92
La Libertad	21	45	66
Lambayaque	17	11	28
Lima	50	73	123
Loreto	14	24	38
Madre de Dios	7	15	22
Moquegua	11	16	27
Pasco	4	27	31
Piura	19	54	73
Puno	26	74	100
San Martín	7	28	35
Tacna	18	15	33
Tumbes	6	8	14
Ucayali	6	14	20
Total	379	880	1,259

Fuente: Concorvtv, 2012c.

cativas. Las primeras, que suman 728, representan el 58%; y las segundas, que ascienden a 531, representan el 42% (Concorvtv, 2012c).

El mayor porcentaje de estaciones comerciales se ubica en la ciudad de Lambayeque, 82% del total, mientras que en el Callao se encuentran el 40% de estaciones educativas (Concorvtv, 2012c).

Concortv clasificó los medios de comunicación del Estado, precisando que existen 34 estaciones de televisión pública o estatal, administradas por diversas entidades públicas. Así, como se detalla en el cuadro 1.2, existen dos estaciones a cargo de los Gobiernos regionales, tres a cargo de universidades, 28 estaciones a cargo de las municipalidades, que no serán objeto de estudio en el presente trabajo. Y, finalmente, una estación a cargo del Gobierno central, que es el caso de la TVPN (Concortv, 2012c).

2.1. Tenencia de equipos

El aparato electrónico que se encuentra presente en casi todos los hogares peruanos es el televisor, dejando muy atrás otros como la computadora, la radio, el teléfono celular (Farfán, 2012).

De acuerdo con el Informe Técnico No 1 de marzo del 2013 del INEI, al cuarto trimestre del 2012, el porcentaje de tenencia de televisores en los hogares de Lima Metropolitana es del 97.2%; en el resto del área urbana, del 89.8%; y en el área rural, del 44.2%. Todo ello hace un promedio nacional del 79.8% (INEI, 2012a).

2.2. Televisión por suscripción y penetración de Internet

Los peruanos dedican más de tres horas y media en ver televisión, lo que hace de ella el medio más consumido por la sociedad peruana por segmento económico, edad y ciudad. Solamente en Puno, el consumo de televisión es inferior (92%) al de la radio (95%) (Concortv, 2011).

En el año 2012, la penetración de la televisión por cable fue de 31.1%. En Lima Metropolitana se registró la mayor cobertura: 51.6% (INEI, 2012a). En cuanto al nivel de consumo, cuatro de cada diez televidentes acostumbra ver televisión por cable todos los días, especialmente quienes pertenecen a estratos socioeconómicos altos (Ipsos Perú, 2011).

Los motivos para suscribirse a la televisión por cable son: i) contar con mayores opciones de entretenimiento (62%); ii) acceder a contenidos educativos (38%); iii) recibir y/o captar mejor la señal (33%); iv) encontrarse insatisfecho con la televisión de señal abierta (29%); y v) tener la opción de ver programas deportivos (17%) (Concortv, 2011).

Cuadro 1.2. *Entidades de televisión pública en el Perú en el 2012*

Entidades	Nombre	Región
Gobiernos regionales	Gobierno Regional de Amazonas	Amazonas
	Gobierno Regional de Madre de Dios	Madre de Dios
Municipalidades	Municipalidad Distrital de Ccatcca	Cusco
	Municipalidad Distrital de Daniel Hernández	Huancavelica
	Municipalidad Distrital de Jangas	Áncash
	Municipalidad Distrital de Kimbiri	Cusco
	Municipalidad Distrital de Máncora	Piura
	Municipalidad Distrital de Pardo Miguel	San Martín
	Municipalidad Distrital de Shupluy	Áncash
	Municipalidad Distrital de Tarica	Áncash
	Municipalidad Distrital de Tauca	Áncash
	Municipalidad Distrital de Torota	Moquegua
	Municipalidad Distrital de Villa Rica	Pasco
	Municipalidad Distrital de Yanama	Áncash
	Municipalidad Distrital de Yura	Arequipa
	Municipalidad Provincial de Anta	Cusco
	Municipalidad Provincial de Atalaya	Ucayali
	Municipalidad Provincial de Cajabamba	Cajamarca
	Municipalidad Provincial de Cutervo	Cajamarca
	Municipalidad Provincial de Espinar	Cusco
	Municipalidad Provincial de Huaytará	Huancavelica
	Municipalidad Provincial de Junín	Junín
	Municipalidad Provincial de Oyón	Lima
	Municipalidad Provincial de Paita	Piura
	Municipalidad Provincial de Pomabamba	Áncash
	Municipalidad Provincial de Satipo	Junín
	Municipalidad Provincial de Tarata	Tacna
	Municipalidad Provincial de Utcubamba	Amazonas
	Municipalidad Provincial de Virú	La Libertad
	Municipalidad Provincial de Yunguyo	Puno
Universidades	Universidad Nacional de Cajamarca	Cajamarca
	Universidad Nacional de Altiplano Puno	Puno
	Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco	Cusco
Gobierno central	Instituto Nacional de Radio y Televisión del Perú	Lima

Fuente: Concoartv, 2012c.

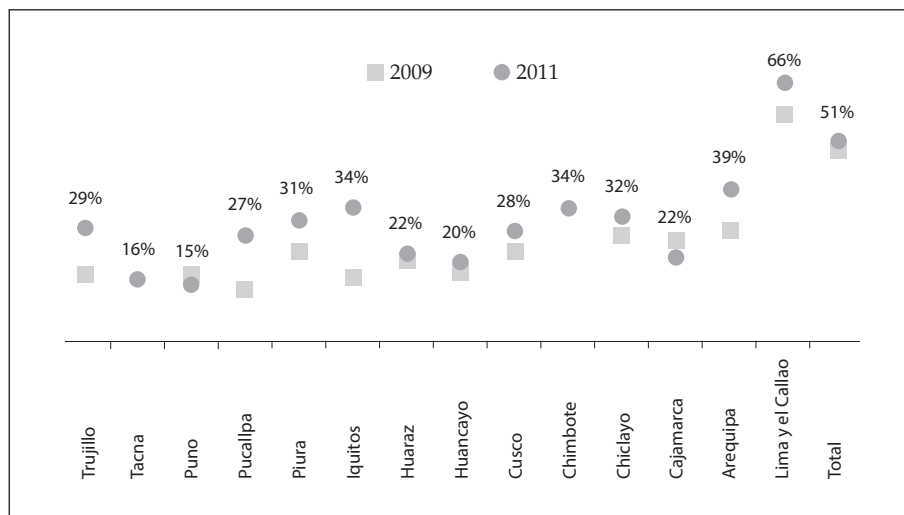


Figura 1.1. Penetración del servicio de cable por ciudades en el Perú

Fuente: Concor tv, 2011.

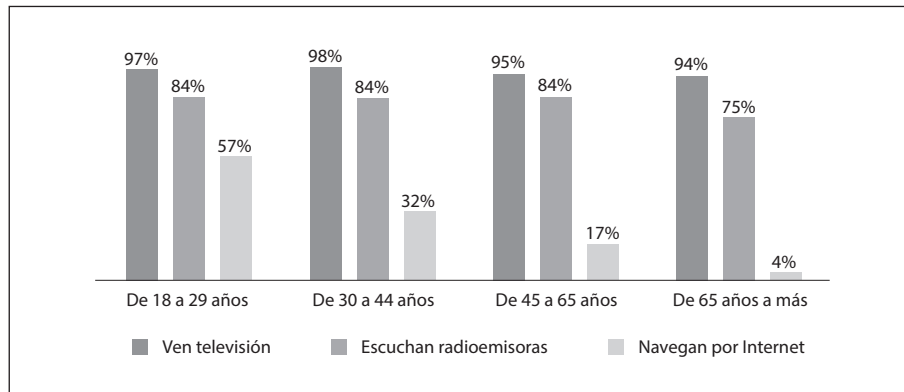


Figura 1.2. Penetración de los medios de comunicación por rango de edades en el Perú

Fuente: Concor tv, 2011.

En lo que respecta a Internet, como nueva plataforma de información, la encuesta realizada por Concor tv —denominada *Estudio de actitudes, hábitos y opinión sobre la radio y televisión 2011*— arrojó que el 58% de los peruanos considera que la aparición de nuevas tecnologías no ha hecho disminuir su consumo de televisión (Concor tv, 2011).

2.3. Hábitos de consumo de televisión

El consumo de televisión ha mantenido una tendencia de crecimiento en el tiempo, a diferencia de la radio, que ha descendido en un 4% durante el año 2011, y alcanzó las tres horas y media al día. El horario en el que predomina el consumo de televisión es en la noche, tanto en los días de la semana (80% de la población) como los sábados y domingos (69% de la población) (Concortv, 2011).

Asimismo, el 82% de los peruanos ve televisión en familia; el mayor consumo se encuentra en los niveles socioeconómicos bajos y muy bajos. Como se ve en la figura 1.3, los contenidos más vistos en familia son noticieros, películas, series y telenovelas (Concortv, 2011).

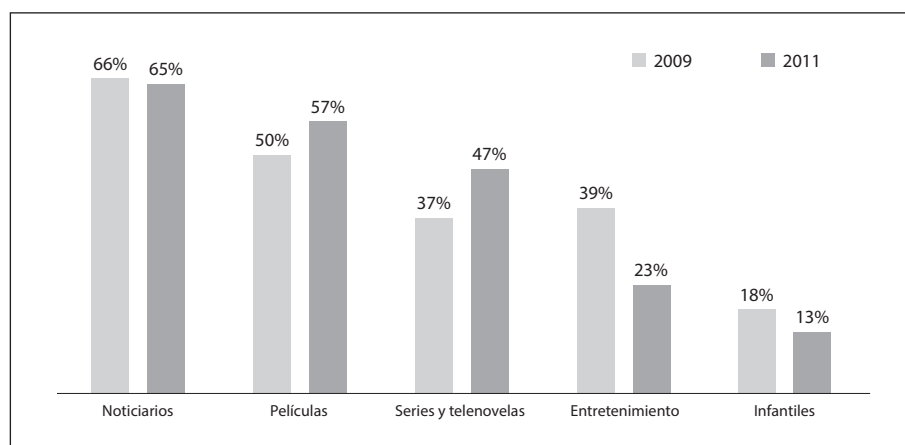


Figura 1.3. Tipo de programas de televisión vistos en familia en el Perú

Fuente: Concortv, 2011.

La evaluación de los medios de comunicación refleja que el 52% de la población se encuentra satisfecha con la televisión. Con relación a los programas para niños y adolescentes producidos en el Perú, el 55% considera que el contenido es regular (Concortv, 2011).

De otro lado, la percepción de los contenidos inadecuados en la televisión se incrementó. Un 89% percibe mucha violencia; el 84%, palabras groseras e insultos; el 81%, trato discriminatorio; el 80%, situaciones que

consideran mal ejemplo para la sociedad; el 77%, escenas de sexo y desnudos muy sugerentes; mientras que el 71%, contenidos de adultos en horario familiar (Concortv, 2011).

2.4. Inversión publicitaria

La inversión publicitaria en el mercado peruano se incrementó paulatinamente, lo que ha permitido la actualización de la tarifa por pauta publicitaria (Farfán, 2012). El 2011 alcanzó la cifra de 2,000 millones de dólares, comparado con los 1,600 millones de dólares alcanzado en el 2010 (ver cuadro 1.3).

Cuadro 1.3. *Inversión publicitaria anual en la televisión peruana*

Concepto	2008	2009	2010	2011
Monto (en millones de dólares)	1,122	1,250	1,600	1,978
Incremento porcentual		11%	28%	24%

Fuente: Webb y Fernández, 2012.

Cabe precisar que los montos señalados fueron elaborados sobre la base de la tarifa nominal (sin aplicación de descuentos, común en el negocio televisivo). Por esta razón, los ingresos reales son significativamente menores que la tercera parte de esta cifra (Farfán, 2012).

De otro lado, la recaudación publicitaria en los medios de comunicación privados como los canales 4, 2, 9, 13 y 5, a tarifa fría, figura detallada en el cuadro 1.4.

Cuadro 1.4. *Participación en inversión publicitaria por canales de televisión*

Canales de TV	2009	2010	2011
2	29.1%	32.3%	30.3%
4	29.3%	26.9%	29.8%
9	26.2%	28.3%	27.7%
5	8.8%	7.4%	7.8%
13	4.8%	4.1%	3.1%
15		0.6%	0.7%
7	1.4%	0.4%	0.5%
11	0.4%	0.1%	0.2%
Total	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: Webb y Fernández, 2012.

3. El marco regulatorio de los medios de comunicación

La televisión, entendida como un medio de comunicación, cumple un rol importante en el desarrollo de una sociedad. De ahí la necesidad de regularla mediante diversos instrumentos normativos de carácter internacional y nacional. La *Declaración de Principios sobre la Libertad de Expresión* de la Corte Interamericana de Derechos Humanos de la OEA señala en su artículo 12 que «[l]as asignaciones de radio y televisión deben considerar criterios democráticos que garanticen una igualdad de oportunidades para todos los individuos en el acceso a los mismos» (OEA-CIDH, 2000).

En la Constitución Política del Perú, la regulación de los medios de comunicación parte del reconocimiento de los derechos fundamentales ligados a la comunicación, como las libertades de información, opinión, expresión y difusión del pensamiento, regulados en el artículo 2, inciso 4; responde, asimismo, al principio de unidad de la Constitución, cuando se refiere al aseguramiento de los programas de educación y maternidad responsables, establecidos en los artículos 6 y 14 (Tribunal Constitucional, 2007).

Los derechos de información y expresión garantizan el derecho de todas las personas a conocer lo que dicen y piensan los demás, y a recibir todo tipo de información, con la finalidad de formarse una opinión propia, de manera que nadie sea menoscabado en la manifestación de su pensamiento y de divulgar hechos informativos (Tribunal Constitucional, 2001). El ejercicio de estos derechos permite la plena realización del sistema democrático y el debate de la cosa pública, a partir de una formación libre y racional.

Ambos derechos, vinculados estrechamente a los medios de comunicación, resaltan la importancia del rol que estos desempeñan en la sociedad; y, a decir del Tribunal Constitucional, son «[e]l principal instrumento para el control de la actividad gubernamental»; y que «[s]u papel es importante, porque su ejercicio democrático incide en la posibilidad de que los ciudadanos estén convenientemente informados sobre los temas de interés público» (Tribunal Constitucional, 2007: Fd. 12).

Estos derechos son ejercidos a través de cualquier medio de comunicación, dentro de los cuales se encuentra la televisión, cuya importancia ha sido considerada por el Tribunal Constitucional como una institución

constitucional, pues «[s]on realidades efectivas con vida social y política que ameritan protección jurídica determinada» (Tribunal Constitucional, 2007: Fd. 5).

Por ello, la actuación de todos los medios de comunicación debe estar guiada por los valores y principios de la Constitución y encontrarse en armonía y coherencia con estos, pues de esto dependerá que la televisión cumpla sus funciones básicas de promover y garantizar la libre información y difusión.

3.1. Servicios de radiodifusión

Mediante Decreto Supremo 013-93-TCC, se aprobó el Texto Único Ordenado de la Ley de Telecomunicaciones, el cual clasifica a los servicios de radiodifusión sonora y televisión (por cable y circuito cerrado) como servicios que se prestan bajo el régimen de libre competencia. Es un requisito para su operatividad contar con las autorizaciones correspondientes (MTC, 1993).

Posteriormente, en el año 2004, se promulgó la Ley 28278, Ley de Radio y Televisión, cuyo artículo III del título preliminar establece que el rol del Estado es el de promover los servicios de radiodifusión, priorizando los servicios de radiodifusión educativos y asegurando la cobertura del servicio en todo el territorio.

Asimismo, los artículos 3 y 4 de la citada ley establecen que los servicios de radiodifusión son servicios privados de interés público, cuya finalidad es la de satisfacer las necesidades de las personas en cuanto a información, conocimiento, cultura, educación y entretenimiento, promoción de los valores humanos e identidad nacional.

3.2. Medios de comunicación operados por el Estado

La entidad encargada de operar los medios de radiodifusión del Estado es el Instituto Nacional de Radio y Televisión del Perú, el cual tiene reservadas dos frecuencias o canales en cada una de las bandas de radiodifusión sonora y televisiva por localidad; salvo el caso en que se hubiesen canalizado quince o menos frecuencias por localidad, en cuyo caso se reservará solo una frecuencia.

A diferencia de otros medios, que pagan un monto por derecho de autorización o renovación, TVPN, en atención al artículo 114 del Decreto Supremo 005-2005-MTC, se encuentra exonerado de realizar cualquier pago por operar los medios de radiodifusión a su cargo (MTC, 2005).

3.3. El Consejo Consultivo de Radio y Televisión del Perú (Concortv)

Es un órgano consultivo, autónomo y plural, adscrito al Ministerio de Transportes y Comunicaciones. Su misión es la de propiciar buenas prácticas en la radio y televisión peruana. Una de sus funciones es la de participar en la elaboración del Proyecto de Ley de Radiodifusión Estatal (Concortv, 2013).

Concortv está integrado por diez miembros, cada uno de los cuales proviene y es designado por el Consejo de la Prensa Peruana, las facultades de Comunicación Social y Periodismo (elegido por sus decanos), el Colegio de Periodistas del Perú, la Asociación Nacional de Anunciantes (ANDA), el Colegio Profesional de Profesores del Perú, la Asociación Nacional de Centros, representantes de los titulares de autorizaciones de servicios de radiodifusión sonora y televisión comercial y educativa, asociaciones de consumidores y, finalmente, del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, aun cuando este último solo con derecho a voz, conforme al artículo 54 de la Ley de Radio y Televisión (MTC, 2005).

4. Planteamiento del problema

En el Perú se distingue la televisión comercial de la estatal (televisión pública de alcance nacional, en adelante TVPN). Esta última ha tenido vaivenes y ha sido criticada por la opinión pública en diversas etapas, debido al trato sesgado de los contenidos informativos, que respondería a los intereses del partido de gobierno y no a los de la sociedad. La elección de sus directivos la hace directamente el presidente de la República, y no existe una regulación del procedimiento de designación que garantice la idoneidad de los miembros del Consejo Directivo, ni la estabilidad en el cargo (Vivas, 2008a), porque la mayoría de los recursos con los que opera dependen de la (buena o mala) voluntad del Gobierno de turno (que se concentran, por lo general, en el pago de planillas) y, en menor grado, de la recaudación por publicidad.

A partir del entendimiento y de la diferenciación de la televisión pública frente a la comercial, la implementación de un modelo de televisión pública en el Perú, con base en el principio de independencia respecto del Gobierno, contribuirá de manera eficiente a la formación de una sociedad civil en democracia, a partir de una programación que responda a las necesidades y expectativas de los televidentes, reconociendo la diversidad cultural, social, étnica y lingüística, con pluralidad política, ideológica y religiosa, entre otras (Vivas, 2008b).

Por ello, el presente trabajo busca determinar los lineamientos que se deben considerar en el modelo de una televisión pública en el Perú. Asimismo, se orientará a definir los actores relevantes que participan en el proceso de su institucionalización y formación.

5. Justificación y objetivos del tema de investigación

La ausencia de sistemas para la selección de directores, de mecanismos que aseguren su independencia y estabilidad, de recursos presupuestarios autónomos y, fundamentalmente, de un marco institucional en el Estado determinaron que, históricamente, la TVPN no haya cumplido un papel en pro de la democracia. La señal se ha visto, además, limitada porque durante el Gobierno de Alberto Fujimori se derogó la ley que destinaba un porcentaje de publicidad estatal a este medio de comunicación (Vivas, 2008b), por lo que disponía de muy escasos recursos para operar.

A la luz de estas experiencias, y teniendo en cuenta que la televisión, como medio de comunicación social, es la principal fuente de información para los ciudadanos, por ser accesible a la mayoría de los peruanos sin importar su nivel económico y/o clase social, resulta importante que trate contenidos informativos, culturales y de entretenimiento, a partir de un modelo de televisión pública, con la finalidad de servir a los ciudadanos y no a intereses económicos, de auspiciadores o del Gobierno de turno (Chiesa, 2009).

En consecuencia, la identificación de los lineamientos para el desarrollo de un modelo de televisión pública obedece a la necesidad de garantizar la adecuada gestión de la TVPN en beneficio de la sociedad peruana.

Asimismo, que el funcionamiento de la TVPN como televisión pública no dependa de situaciones coyunturales, sino que se sustente en fundamentos institucionales.

Para ello, el presente trabajo de investigación se plantea como objetivo general proponer lineamientos para un modelo de televisión pública con base en la identificación de los factores críticos de éxito y actores claves para su desarrollo, con los siguientes objetivos específicos:

- Análisis y diagnóstico de la TVPN como televisión pública, considerando los factores de independencia funcional, ingresos predecibles, gobierno corporativo, contenidos de programación plural.
- Analizar las experiencias de televisoras públicas en Estados Unidos, Chile, España y Reino Unido.
- Analizar e identificar los factores y actores que influyen en la TVPN.

6. Alcance y limitaciones

La presente investigación se circunscribe a la TVPN. No se extiende a diversos modelos de televisión estatal regional y local existentes en todo el Perú.

El análisis se basará en las experiencias de los modelos de Reino Unido, Estados Unidos, España y Chile, y en entrevistas realizadas a expertos en el tema.

En cuanto a las limitaciones y a la dinámica de la presente investigación, estas se deben a:

- a) Ausencia de acceso a la información financiera de los operadores de radiodifusión privada.
- b) Ausencia de acceso a información actualizada sobre la medición de audiencia de la TVPN, realizada por Ibope.
- c) Diversos especialistas han solicitado confidencialidad de sus opiniones.
- d) Existen artículos y materiales que han sido facilitados de forma confidencial por los entrevistados, de modo que, a solicitud de estos, no pueden ser utilizados como fuente ni citados.

7. La metodología de investigación

Iniciamos el desarrollo de nuestra metodología planteando los objetivos generales y específicos de la investigación. Para ello revisamos información primaria sobre la televisión estatal peruana y sobre diversos modelos de televisión pública.

Posteriormente se trabajaron y evaluaron los modelos de televisión pública que rigen en el Reino Unido, Estados Unidos, España y Chile. Con esta información se identificaron los factores críticos de éxito, y se determinaron los lineamientos necesarios para lograr el modelo de televisión pública deseado.

Con el fin de validar la identificación de los factores críticos de éxito, se entrevistó a once especialistas peruanos en televisión pública, quienes validaron los factores y/o variables necesarios para el desarrollo de una televisión pública en el Perú. A partir de sus apreciaciones y comentarios se incorporaron otros factores críticos. Asimismo, se identificaron los actores que intervienen en el proceso del modelo de televisión pública, y se entrevistó a nueve de ellos.

Dichas entrevistas permitieron realizar un análisis comparativo de la opinión de los expertos con respecto a los factores claves y de los roles relacionados con el modelo de televisión pública.

7.1. La metodología MICMAC

Con la información obtenida del análisis de los modelos de televisión pública y los resultados de las entrevistas hechas a los expertos, se procedió a listar los factores críticos de éxito (FCE) y se hizo un análisis prospectivo para formular la propuesta que permita identificar los lineamientos que deben concurrir en el desarrollo de un modelo de televisión pública, tal como se le define en el capítulo 5 de la presente investigación. Para llevar a cabo dicho análisis, se utilizó la herramienta prospectiva MICMAC (matriz de impactos cruzados y multiplicación aplicada a una clasificación), desarrollada por Michel Godet en Francia en los años ochenta (Godet, 2011).

Utilizando la metodología MICMAC, se identificaron las variables claves sobre las cuales se debe incidir y trabajar para lograr el modelo deseado de televisión pública.

Como primer paso, se listan los FCE identificados y validados a través de las entrevistas; posteriormente, se procede a completar los campos solicitados por el *software* MICMAC respecto de la influencia de los FCE utilizando la siguiente escala:

- a) 0 = no influencia
- b) 1 = débil influencia
- c) Fuerte influencia
- d) Potencial influencia

Cuadro 1.5. *Relación entre los factores críticos de éxito con la metodología MICMAC*

	FCE1	FCE2
FCE1		
FCE2		

7.2. La metodología MACTOR

Posteriormente, se empleó la herramienta de intervención de actores (MACTOR), igualmente desarrollada por Godet. Esta permite identificar a los actores predominantes en el sistema, además de las alianzas divergentes y convergentes que pueden formarse, así como la posición de los actores respecto de los objetivos estratégicos.

Para ello, se listan los actores obtenidos de las entrevistas hechas a los especialistas. Posteriormente con base en las entrevistas realizadas a los actores, se llenan los campos de información solicitados por el *software* MACTOR.

Así, se procede a ingresar la información sobre el nivel de influencia actor por actor, teniendo en cuenta la siguiente escala:

- i) 0 = sin influencia
- ii) 1 = proceso

- iii) 2 = proyectos
- iv) 3 = misión
- v) 4 = existencia

Cuadro 1.6. *Relación entre los actores según la metodología MACTOR*

	Actor 1	Actor 2
Actor 1		
Actor 2		

Seguidamente, se ingresa la información acerca de la influencia que tienen los actores sobre los objetivos, aplicando la siguiente escala, negativa o positiva.

- i) 0 = El objetivo es poco consecuente.
- ii) 1 = El objetivo pone en peligro los procesos operativos del actor o de los actores indispensables para sus procesos operativos.
- iii) 2 = El objetivo pone en peligro el éxito de los proyectos del actor o de los actores indispensables para sus proyectos.
- iv) 3 = El objetivo pone en peligro el cumplimiento de su misión o de sus misiones.
- v) 4 = El objetivo pone en peligro la propia existencia del actor o de los actores indispensables para su existencia.

Cuadro 1.7. *Relación de los actores sobre los objetivos según la metodología MACTOR*

	Objetivo 1	Objetivo 2
Actor 1		
Actor 2		

El uso de las metodologías MICMAC y MACTOR cumple los siguientes objetivos:

- i) Determinar el grado de importancia y valoración de los factores críticos de éxito por parte de cada actor relevante.
- ii) Establecer el nivel de dependencia e influencia entre cada uno de los factores críticos de éxito.
- iii) Definir el grado de dependencia e influencia entre los actores relevantes, determinando su nivel de competitividad, las relaciones

de poder entre los actores y roles para el desarrollo de la televisión pública. Se utiliza, para ello, una matriz de influencia directa e indirecta de actores.

7.3. El método prospectivo

Mediante el uso del método prospectivo elegido, se ha desarrollado un análisis estructural que permite la descripción de un sistema, para lo cual se utiliza una matriz que relacione todos los factores o variables. La limitación de esta metodología es el carácter subjetivo y la valoración que le da cada uno de los expertos; sin embargo, esto se controla trabajando la estructuración con una reflexión colectiva que aquellos hacen.

8. Conclusiones preliminares

De las primeras secciones se tiene que la televisión sigue siendo el medio de comunicación más consumido por los peruanos, a pesar de la aparición de nuevas tecnologías y plataformas de comunicación.

La penetración de la televisión por cable se incrementó, especialmente en Lima Metropolitana y el Callao, mientras que en otros departamentos del Perú su presencia es menor, lo que se traduce en el hecho de que la televisión de señal abierta sigue siendo la más consumida por los peruanos, aun cuando los televidentes, en un porcentaje de 29%, indican estar insatisfechos con ella.

Se evidencia la existencia de treinta y tres operadores de televisión administrados por los Gobiernos regionales, locales y universidades, además de la TVPN.

El adecuado tratamiento de los medios de comunicación, y en especial de la TVPN, de alcance nacional es importante porque permitirá a los ciudadanos estar bien informados, formarse una opinión propia, participar del debate de las cuestiones de interés público, todo lo cual coadyuva a la participación de aquellos en el sistema democrático y a la realización de este, además de satisfacer la necesidades de cultura, educación y entretenimiento.

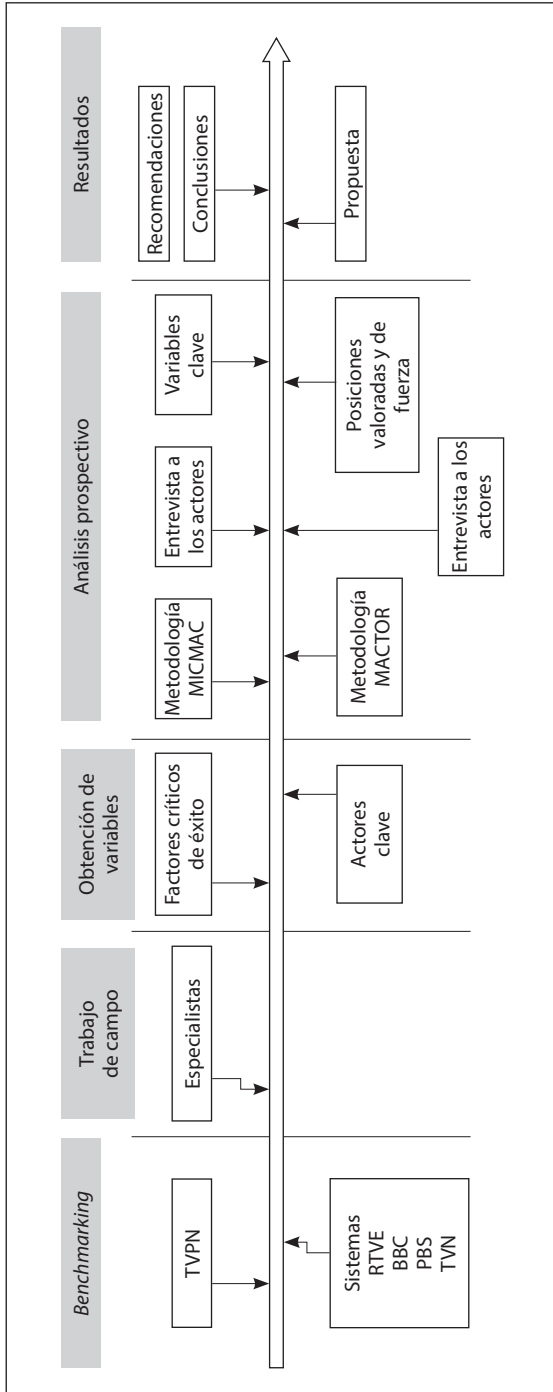


Figura 1.4. Línea de tiempo del trabajo metodológico realizado en la presente investigación

2

Diagnóstico de la televisión pública peruana de alcance nacional (IRTP)

En este capítulo se hace un recuento de la televisión pública peruana de alcance nacional (TVPN), es decir, un diagnóstico de la situación actual del Instituto Nacional de Radio y Televisión del Perú (IRTP), por ser este el ente estatal encargado de su gestión. Se analizan su naturaleza y niveles de organización pública, trayectoria, credibilidad, así como la percepción que tiene la población del IRTP; además, se estudian la programación de sus contenidos, la plataforma de información, el nivel de cobertura, así como su gobierno corporativo y ejecución presupuestal. Finalmente, se realiza un análisis FODA.

1. Antecedentes y breve historia de la TVPN

La existencia de la televisión estatal peruana data del año 1958, como consecuencia de un acuerdo entre el Ministerio de Educación y la Unesco. La señal emitida por este medio de comunicación, bajo el nombre de Garcilaso de la Vega OAD-TV, fue la primera en el país (IRTP, 2010a).

Posteriormente, en el año 1975, se constituye como una empresa pública llamada Enrad-Perú; y en el año 1981 pasó a denominarse Empresa de Cine, Radio y Televisión Peruana S.A. (Quezada & Paredes, 2006).

Finalmente, en el año 1996, mediante Decreto Legislativo 829, se crea el Instituto Nacional de Radio y Televisión del Perú, a cargo de la administración y operatividad de la TVPN, televisora de administración estatal, así como de Radio Nacional y de Radio La Crónica.

2. Misión de la televisión pública peruana nacional

La televisión estatal peruana ha sido motivo de interés para diversos Gobiernos, tales como el segundo Gobierno del presidente Alan García (2006-2011), quien creó una comisión de reforma. Por su parte, el presidente Ollanta Humala, mediante Decreto Supremo 001-2012-PCM, dispuso la creación de una comisión multisectorial de carácter temporal, con la finalidad de elaborar y proponer, en un plazo de 60 días, un anteproyecto de ley de radiodifusión estatal; esta iniciativa, sin embargo, no tuvo éxito, pues no se materializó reforma alguna (PCM, 2012).

De acuerdo con el Plan Estratégico Institucional de la TVPN 2010-2014, la misión de la TVPN es la de promover las políticas nacionales (IRTP, 2010b). Al respecto, un congresista señala que un medio de comunicación público no debe ser vocero de las políticas nacionales del Gobierno de turno, sino que debe informar sobre estas para que el ciudadano tenga una noción de las cuestiones públicas, de modo que pueda debatir y tomar posturas sobre dichas políticas.

Cuadro 2.1. *Misión y visión de la TVPN*

Misión	Visión
Ser la institución de Radio y Televisión del Estado encargada de producir, emitir y difundir, programas con contenidos de información periodística, educativa, cultural y de entretenimiento; a través de la distribución nacional de la señal de radiodifusión, promoviendo las políticas nacionales y contribuyendo al bienestar de todos los peruanos.	Ser una institución de comunicación masiva, moderna, reconocida por todos los peruanos, por la calidad de sus programas audiovisuales y radiales, que garantizan el acceso a la cultura, el derecho a la educación, el sano entretenimiento y a la información permanente, interactiva y objetiva; a través de nuestra cobertura de radiodifusión que fortalece la identidad nacional, la democracia y la imagen del Perú en el mundo.

Fuente: IRTP, 2010b.
Elaboración propia.

El hecho que la actual misión de la TVPN sea promover políticas nacionales evidencia que esta entidad se encuentra distante de su función como un medio público independiente, y que se ha convertido, más bien, en un medio de comunicación del Gobierno. La distancia se incrementa si se revisan los considerandos de la norma legal que adscribió a la TVPN a la Presidencia del Consejo de Ministros, cuando señala que dentro de las finalidades de la TVPN se encuentra la difusión de las diversas actividades efectuadas por los distintos poderes del Estado (PCM, 2012).

3. Naturaleza de la organización

La TVPN es un organismo público ejecutor adscrito a la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), conforme se desprende del Reglamento de Organización y Funciones aprobado mediante Decreto Supremo 056-2001-ED del año 2001.

La TVPN es parte de la estructura organizativa del Estado. Desde su creación hasta la fecha ha formado parte de diversos ministerios. Inicialmente estuvo adscrita al Ministerio de Cultura, en cumplimiento de la ley de su creación, Ley 29565 promulgada en el año 2010. Desde el año 2012 se encuentra adscrita a la PCM, conforme a lo dispuesto en el Decreto Supremo 001-2012-PCM (PCM, 2012).

Al ser un organismo público ejecutor, la TVPN se encuentra sujeta a todos los sistemas administrativos estatales aplicables a las entidades públicas peruanas. Sin embargo, de acuerdo con el artículo 47 de su Reglamento de Organización y Funciones, aprobado mediante Decreto Supremo 056-2011-ED, está autorizada a realizar sus actividades bajo las modalidades utilizadas en el ámbito empresarial y otras propias de la radiodifusión, por lo que puede celebrar contratos de coproducción y canjes de bienes y servicios. Esta última disposición permite inferir que existiría algún grado de flexibilización en la aplicación de los sistemas administrativos.

4. Trayectoria, credibilidad, independencia y percepción de la población

La trayectoria de la televisión estatal ha sido accidentada, al haber sido utilizada por mucho tiempo como vehículo de propaganda oficialista del Gobierno de turno, lo que ha ocasionado su desprestigio (Vivas, 2008b).

Así, durante el segundo Gobierno de Fernando Belaunde Terry (1980-1985), fue usada para atacar a los enemigos políticos del Gobierno. Durante el primer Gobierno de Alan García Pérez (1985-1990) continuaron las pretensiones de control del Estado, al estar conformado el Directorio por representantes de diversos ministerios. En el primer Gobierno de Alberto Fujimori (1990-1995) se creó la TVPN, dedicada en un inicio a producir espacios culturales; sin embargo, por limitaciones presupuestales, la señal televisiva presentó problemas de emisión (Quezada & Paredes, 2006).

Durante el Gobierno transitorio de Valentín Paniagua (2000-2001) el directorio no contaba con representantes del Poder Ejecutivo, con lo cual se dotó de autonomía al medio de comunicación. Bajo la presidencia de Alejandro Toledo (2001-2006) se continuó en la misma dirección, hasta que se produjeron denuncias de sobrevaloración de compra de material televisivo (Quezada & Paredes, 2006).

Estas situaciones han ocasionado que durante su trayectoria el medio de comunicación haya sido cuestionado por su falta de imparcialidad y de pluralidad, además de otros aspectos. Ello motivó que durante el segundo Gobierno de Alan García (2006-2011) y el actual Gobierno hayan existido intentos de plantear la reforma de la TVPN. Al respecto, Vivas refiere que existen varios proyectos de reforma encarpados (Vivas, 2012a).

Pese a lo anterior, la percepción de la población respecto a la TVPN ha ido cambiando, siendo considerada actualmente su línea informativa como confiable, veraz e independiente por un 58% de la población, así como un canal entretenido y de calidad (Concortv, 2011). En el cuadro 2.2 se presentan los *ratings* promedio por canales de televisión. La información no considera a la TVPN en los últimos años. La última cifra que se tiene es de 1.4% de *rating* promedio el año 2009 (Webb & Fernández, 2012).

Cuadro 2.2. Rating promedio en Lima y las principales ciudades por canales de televisión en el 2011

Canal	Lunes a viernes	Sábado	Domingo
2	6.4	6.2	7.8
4	11.3	8.5	8.2
5	2.4	2.3	2.9
9	6.5	5.1	6.1
13	2.5	2.1	2.3
15	0.2	0.9	1.0
Cable/VHS/DVD	3.2	3.7	4.0
Otros	17.7	21.1	20.9

Fuente: Webb y Fernández, 2012.
Elaboración propia.

5. Niveles de organización

La estructura de la TVPN se encuentra definida en su Reglamento de Organización y Funciones, aprobada mediante Decreto Supremo 056-2001-ED. La Alta Dirección está compuesta por el Consejo Directivo, la Presidencia Ejecutiva y la Gerencia General.

5.1. Consejo Directivo

Compuesto por cinco integrantes, el cargo de miembro del Consejo Directivo es de confianza y de carácter político; su designación se formaliza a través de resolución suprema, autorizada por el presidente de la República y por el presidente del Consejo de Ministros (Decreto Supremo 056-2001-ED).

No hay requisitos para ser designado miembro del Consejo Directivo, ya que no existe normatividad que regule cuales son los conocimientos mínimos que se deben tener, la trayectoria, entre otros aspectos.

El ejercicio del cargo de miembro del Consejo Directivo tiene una duración de dos años, y puede ser renovado indefinidamente. La revocación opera por renuncia, muerte o incapacidad permanente que impida ejercer el cargo, así como por decisión unilateral del presidente de la República de

turno (Decreto Supremo 056-2001-ED). Estos miembros no tienen relación laboral con la TVPN, reciben dietas de 545 soles por sesión, con un máximo de dos sesiones remuneradas por mes (1,090 soles), de acuerdo con el Decreto Supremo 025-2002-EF (MEF, 2002).

Uno de los miembros del Consejo Directivo puede ejercer al mismo tiempo el cargo de presidente ejecutivo, situación que se evidenció en las designaciones de Ricardo Ghibellini (PCM, 2009) y de María Luisa Málaga (PCM, 2010).

El Consejo Directivo debe sesionar como mínimo una vez al mes y, excepcionalmente, cuantas veces requiera, para la plena operatividad de la institución. Dentro de sus funciones principales se encuentra la de establecer la política institucional de la programación, aprobar el cuadro de asignación de personal, la política de captación de ingresos, así como supervisar la ejecución de sus decisiones, aprobar el presupuesto institucional y los informes de resultados, designar a los gerentes, entre otras atribuciones (Decreto Supremo 056-2001-ED).

En cuanto al número de directores, se debe señalar que resulta insuficiente para que el Consejo Directivo pueda desarrollar de manera eficiente sus funciones de control, supervisión y dirección, tal como lo recomiendan las mejores prácticas de gobierno corporativo, al igual que las experiencias de televisoras públicas internacionales que serán analizadas en el siguiente capítulo.

Por otro lado, en lo que respecta a la retribución por concepto de dietas a los directores de la TVPN, esta resulta insuficiente si se la compara con dietas pagadas en otras entidades del Estado, conforme se puede apreciar en el cuadro 2.3.

Otro aspecto relevante es el sistema de designación de los directores, que, a la fecha, es discrecional. Sobre el particular, Vivas señala que debe buscarse alguna fórmula (para designar a sus ejecutivos) que asegure que el canal no va a responder a la caja política del Gobierno, sino a los intereses de la sociedad peruana (Vivas, 2008a).

Cuadro 2.3. *Dietas pagadas en instituciones públicas y privadas (en soles)*

Dietas	Instituciones públicas				Institución privada
	Municipalidad Metropolitana de Lima	Osinergmín	Electroperú	Cofide	Electrodunas
Monto por dieta	1,072	1,500	1,352	n.d.	n.d.
Total dieta mensual	4,290	3,000	2,704	20,718	11,826

Fuente: MML, 2011; PCM, 2005; BVL, 2013a y 2013b.
Elaboración propia.

Tanto los organismos reguladores como los organismos técnicos especializados del Poder Ejecutivo tienen procedimientos de designación de sus directores, debidamente desarrollados en normas legales. Es el caso, por ejemplo, del Decreto Supremo 097-2011-PCM, que aprobó el *Reglamento del concurso público para la selección de los postulantes al cargo de presidente del Consejo Directivo de los organismos reguladores de la inversión privada en los servicios públicos* (PCM, 2011).

Una de las ideas fuerza que se evidencia de la lectura de dicha norma es el esfuerzo desplegado para tratar de que la elección sea «independiente». Para ello se crea una Comisión de Selección, conformada por representantes propuestos por el presidente del Consejo de Ministros, el ministro de Economía y Finanzas y el ministro del sector al que pertenece la actividad regulada. Esta comisión está revestida de una muy discutible facultad discrecional sobre todos sus actos, calidad que se desprende de lo dispuesto en su artículo 7, que señala que los actos de la Comisión de Selección tienen calidad de actos de administración interna conforme a lo dispuesto en el artículo 1.2, inciso 1.2.1 de la Ley 27444 del año 2001, Ley de Procedimiento Administrativo General.

Otra fórmula concurrente para alcanzar la independencia del Consejo Directivo, reclamada por los especialistas consultados, es la formulación de un sistema de directorio escalonado, consistente en designar a los directores por periodos diferenciados, a efectos de que en ningún caso se designe a todos en una misma oportunidad (CAF, 2012).

Asimismo, resulta relevante advertir que en la actualidad las funciones operativas de la TVPN se encuentran asignadas en parte al presidente ejecutivo y en parte al gerente general, lo cual resulta contrario al principio del buen gobierno corporativo, que recomienda la segregación de funciones entre el Consejo Directivo y la Gerencia (CAF, 2012). Esto se verá corroborado en el siguiente capítulo, al tratar los modelos de televisión pública en otros países.

Las debilidades anotadas en la forma de designar a los miembros del Consejo Directivo afectan la independencia funcional de la TVPN. En el capítulo 3 se revisarán las soluciones planteadas frente a este tema por otros modelos de televisión pública.

5.2. Presidente ejecutivo

Al igual que en el caso de los miembros del Consejo Directivo, este es un cargo de confianza de carácter político, cuyo procedimiento de designación es el mismo. Su función principal es la dirección administrativa al más alto nivel de la institución; tiene la misión de dirigir y supervisar TVPN, convocar a sesiones del Consejo Directivo, proponer los cargos de confianza, entre otras atribuciones (Decreto Supremo 056-2001-ED).

De esta manera, los comentarios realizados y opiniones expuestos al referirnos al Consejo Directivo son aplicables al presidente ejecutivo.

5.3. Gerencia General

El artículo 14 del Reglamento de Organización y Funciones de la TVPN señala que la Gerencia General es el órgano administrativo y ejecutivo, encargado de ejecutar los acuerdos tomados por el Consejo Directivo y conducir la TVPN. Ejerce la representación legal (Decreto Supremo 056-2001-ED).

Sin embargo, al revisar las funciones que en el mismo documento se le otorga a la Presidencia Ejecutiva, se advierte que sus funciones y atribuciones se encuentran traslapadas con dicho órgano de dirección. Ambos representan a la TVPN, ambos dirigen o conducen la marcha de la institución; en la medida en que el gerente general es designado por el Consejo Directivo, en los hechos, su capacidad de representación y dirección de

la gestión queda subordinada al presidente ejecutivo. Este traslape afecta directamente el buen gobierno corporativo de la TVPN.

En el cuadro 2.4 se presenta la escala remunerativa del personal administrativo de la TVPN vigente hasta antes del 2013, aprobada mediante Decreto Supremo 280-2010-EF (MEF, 2010).

Cuadro 2.4. Escalas remunerativas hasta el año 2013 en la TVPN (en soles)

Cargo estructural	Categoría remunerativa	Escala mensual	Total anual
Presidente ejecutivo	D-7	13,000	195,000
Gerente general	D-6	11,000	165,000
Director general	D-4	8,500	127,500
Director	D-3	6,500	97,500
Asistente III	P-3	5,000	75,000
Asistente II	P-2	4,500	67,500
Asistente I	P-1	4,000	60,000
Técnico operativo	T-2	3,500	52,500
Técnico administrativo	T-1	3,200	48,000
Auxiliar	A-1	2,500	37,500

Fuente: IRTP, 2010a; MEF, 2001 y 2010.
Elaboración propia.

6. Tendencia de la programación y cesión de espacios televisivos

La programación de la TVPN es de corte generalista, ya que por mandato legal sus contenidos deben enmarcarse dentro de lo establecido en el artículo 3 del Decreto Supremo 056-2001-ED. Este señala que dicho medio de comunicación:

...debe colaborar con la Política del Estado en la Educación y en la formación moral y cultural de los peruanos, con el objetivo de llegar a toda la población nacional, a través de los medios de radiodifusión sonora y por televisión a su cargo, con programas educativos, culturales, informativos y de esparcimiento.

Siguiendo esta línea, la programación de la TVPN viene difundiendo contenidos diversos con tendencia cultural, que lo diferencian claramente de la televisión comercial. Dentro de la programación se encuentran informativos (prensa), documentales, deportes, programas de diálogo (Málaga Silva, 2013).

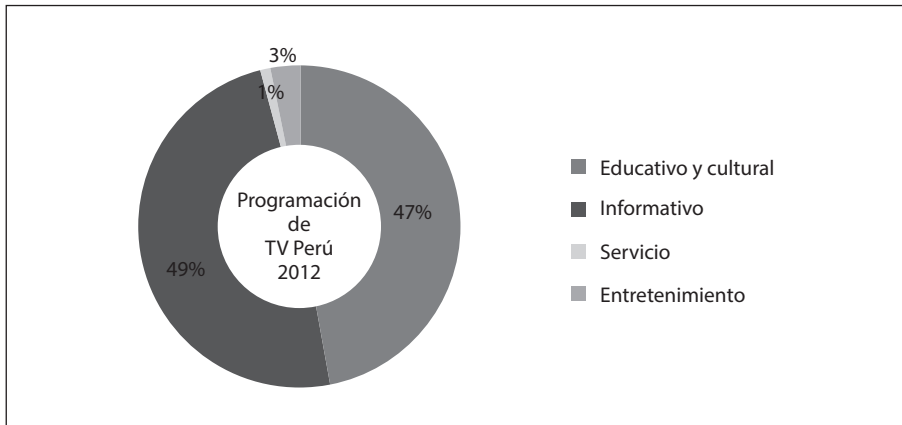


Figura 2.1. Detalle de la programación de la TVPN

Fuente: Málaga Silva, 2013.

Elaboración propia.

Respecto a la cesión de espacios televisivos, por mandato legal, la TVPN tiene la obligación de emitir dentro de su programación diversos contenidos elaborados por diversas instituciones del Estado, sin recibir contraprestación alguna. Así, debe transmitir un resumen diario de las actividades del Congreso, de acuerdo con la Ley 27579 del año 2001, y aquella vinculada con la oferta de trabajo del sector público y privado, según dispone la Ley 27736 del año 2002, que corresponde al Ministerio de Trabajo. Asimismo, la Ley 28904 del año 2003 dispone que se otorgue mensualmente cinco minutos a cada partido político para que emita información que permita difundir sus propuestas y planteamientos. Esta regulación significa la reglamentación indirecta de los contenidos de la TVPN.

Si bien no se evidencia un mandato imperativo de transmitir actividades oficiales de los poderes Ejecutivo o Legislativo, la prensa ha informado, sin embargo, que en forma rutinaria se emiten las actividades oficiales del Ejecutivo (Diario *Perú 21*, 2013).

7. Diversidad de la plataforma de información

A partir del año 2013, la TVPN cuenta con las siguientes señales:

- Una señal analógica, que se transmite en Lima y todo el Perú, con cobertura a nivel nacional.
- Una señal en alta definición (HD), que se transmite a través del canal 7.1 en la ciudad de Lima. Esta señal se emitió por primera vez en marzo del año 2010, con lo cual se marcó un hito en el cambio de tecnología de la televisión en el Perú.
- Una señal estándar digital (SD), para transmisión simultánea analógico-digital, que se emite a través del canal 7.2 en la ciudad de Lima y que es réplica de la señal analógica.
- Una señal estándar digital (SD), para transmisión de la señal informativa, que se transmite a través del canal 7.3 en Lima.
- Una señal *one seng*, para transmisión de señal analógico-digital simultánea en dispositivos portátiles, celulares (IRTP, 2010a).

8. Desempeño

La calificación de la programación de TVPN ha ido mejorando en calidad con relación al año 2009. El porcentaje de peruanos que la consideran como buena o muy buena ha pasado de un 63% a un 69% (Concortv, 2011).

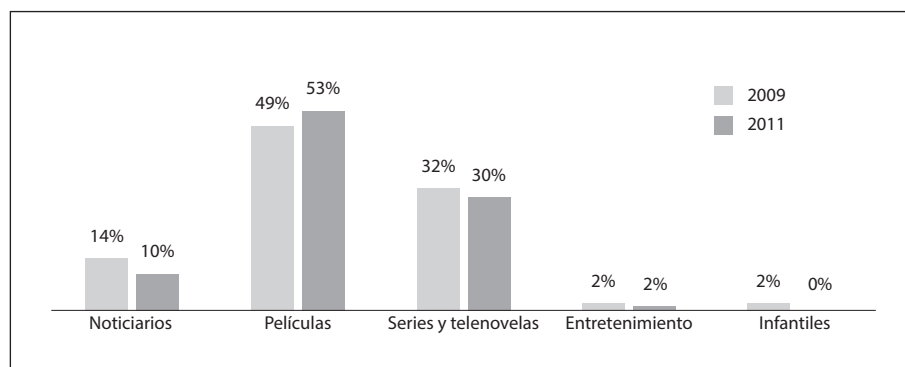


Figura 2.2. Calificación de la programación de la TVPN

Fuente: Concortv, 2012c: 27; INEI, 2012c.

Elaboración propia.

Nota. Incluye a Red Global y a los canales locales de cada departamento.

9. Nivel de cobertura

La TVPN es el medio de comunicación de mayor cobertura en todo el territorio nacional, pues dispone de 276 estaciones y de las estaciones del CPACC (Conglomerado de Proyectos de Apoyo a la Comunidad Comunal, del Ministerio de Transportes y Comunicaciones), que al 2005 eran 1,230 instaladas en centros poblados, comunidades campesinas y nativas (FITEL, 2013).

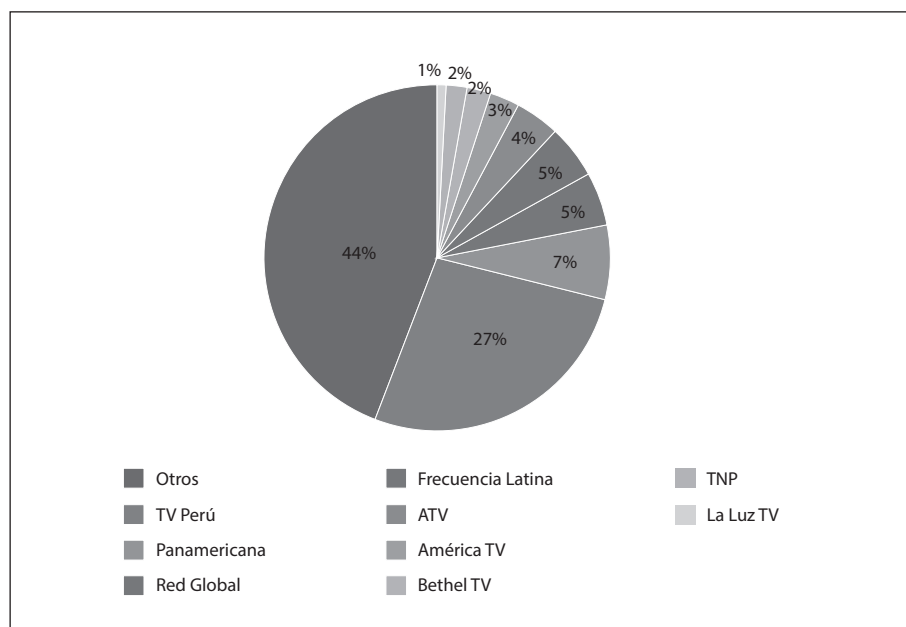


Figura 2.3. Nivel de cobertura de la TVPN a enero del 2012

Fuente: Concoartv, 2012c.

10. Gobierno corporativo

Al referirse a sus principios de gobierno corporativo, la OCDE señala que estos tienen como eje a los problemas de gobierno causados por la separación que se produce entre aquellos que detentan la propiedad de la empresa y quienes ejercen el control de esta (OCDE, 2004).

Desde este punto de vista, la OCDE reconoce que la estructura de las empresas puede variar y que en algunos casos existen consejos de

administración, formados por ejecutivos, y consejos de supervisión. En otros, existen consejos unitarios que desempeñan las dos labores (OCDE, 2004). En el caso de la TVPN, existe un Consejo Directivo y una Gerencia General.

En un documento posterior, editado por la Corporación Andina de Fomento (CAF), se define al gobierno corporativo como la correcta asignación de poderes y responsabilidades entre el directorio, la administración y los propietarios de una empresa (CAF, 2012). Existe entre estos tres estamentos lo que la CAF denomina el «triángulo de gobierno corporativo», la cual supone una clara delimitación de las funciones y responsabilidades de cada uno de ellos.

En la TVPN no existe una clara delimitación de las funciones y responsabilidades de cada uno de los tres estamentos. El presidente ejecutivo de TVPN, miembro de su Consejo Directivo, desarrolla funciones ejecutivas propias del gerente general. Esta situación afecta en forma significativa al gobierno corporativo de TVPN. El Reglamento de Organización y Funciones de TVPN señala en su artículo 13 que, dentro de las funciones de la Presidencia Ejecutiva, se encuentra la de:

...representar al TVPN y contratar según los límites fijados en la estructura de poderes en el marco de las normas aplicables [...] dirigir la marcha de la Institución en el marco de las políticas fijadas por el Consejo Directivo, conducir las relaciones del Instituto con los poderes del Estado y Organismos Públicos y Privados, nacionales y extranjeros (Decreto Supremo 056-2001-ED).

Con relación al gerente general, el Reglamento de Organización y Funciones de TVPN señala que sus funciones son, entre otras, la de «dirigir, coordinar, controlar y supervisar las acciones de los órganos de la Institución» (Decreto Supremo 056-2001-ED).

Como puede apreciarse, la Presidencia Ejecutiva y la Gerencia General comparten las tareas de dirección de la institución, lo cual afecta evidentemente el funcionamiento normal de esta al permitir la existencia de conflictos de competencia y de responsabilidad entre ambas instancias.

El hecho de que los propietarios de la TVPN sean todos los peruanos, representados a su vez por el Poder Ejecutivo, plantea un problema de acción doble, que ha merecido un análisis por parte de Vives (2007). Este autor señala que, a los problemas típicos que surgen entre los gestores de las empresas y sus accionistas, se suma el comportamiento interesado de los políticos y de los burócratas en relación con los intereses de los ciudadanos. Uno de los efectos más notables de esta doble acción se advierte tanto en los casos de un excesivo intervencionismo político como en una gran pasividad por parte del Estado. El autor advierte que por esta doble acción se pueden nombrar consejeros políticos que respondan a una agenda propia, o que la responsabilidad por la mala gestión se diluya a través de diversos órganos del Estado (Vives, 2007).

La fórmula desarrollada en el caso de la TVPN de contar con un Consejo Directivo y una Gerencia General podría reducir el problema de la doble acción señalado por Vives, en la medida en que se generen mecanismos que busquen aislar de ambos estamentos la influencia política del Gobierno y que se definan claramente las funciones y responsabilidades del Consejo y de la Gerencia (Vives, 2007).

Estos temas evidencian la ausencia de un buen gobierno corporativo en la institución, la cual es estructural. Esto quiere decir que el cambio requiere de una revisión de los instrumentos normativos que definen el quehacer de la TVPN.

11. Estructura de ingresos

Los recursos económicos con los que opera la TVPN, de acuerdo con el Decreto Supremo 056-2001-ED, provienen de:

a) El Presupuesto General de la República. Esta modalidad constituye la mayor parte de los ingresos anuales. El Gobierno central asigna los recursos correspondientes de forma anual, a través del Ministerio de Economía y Finanzas. El monto inicial puede ser ampliado mediante demandas adicionales, las que son evaluadas por el MEF, el que de considerarlo conveniente, autoriza dichas transferencias.

b) La administración de sus recursos y los ingresos por los servicios que ofrezca, es decir aquellos se obtengan de ventas por publicidad. En esta modalidad la recaudación es mínima.

Los ingresos directamente recaudados tienen su origen en la venta de espacios publicitarios, coproducciones, producciones con base en convenios, alquiler de espacios, entre otros. Estos recursos se han ido reduciendo en los últimos años debido a la política que se implementó en el año 2009, la cual elimina la comercialización de espacios en la sede principal y en filiales de la TVPN.

Los ingresos que obtiene el canal por la venta de publicidad y por espacios publicitarios son menores en comparación con los montos asignados directamente por el Estado, según se observa en el cuadro 2.5.

Del presupuesto ejecutado por la TVPN en los años 2011 y 2012, se evidencia que el promedio de recaudación propia es de 10%. En el año 2010 fue inferior a 7.5%.

Cuadro 2.5. *Ingresos ejecutados de la TVPN por fuente (en miles de soles)*

Año	2009	2010	2011	2012
Ingresos del Estado	51,499 (80%)	42,636 (93%)	44,516 (90%)	49,129 (90%)
Ingresos propios	10,639 (20%)	3,210 (7%)	4,752 (10%)	5,352 (10%)
Presupuesto ejecutado	62,139	45,846	49,269	54,482

Fuente: MEF, 2013.
Elaboración propia.

c) Aquellos que obtenga por cualquier título, incluyendo transferencias, donaciones, legados o la cooperación técnica con organismos y empresas públicas, privadas, nacionales o internacionales. Estas modalidades, sin embargo, no se presentan de manera frecuente, con lo cual, los ingresos recaudados de esta forma son nulos, salvo en el año 2009, cuando se hizo una transferencia de parte del MEF de S/ 12'693,034, que se ejecutó en ese mismo año, con el fin de dar impulso a la televisión digital que, si bien es parte del dinero asignado por el Estado, por cuestiones presupuestarias su origen es otro. Al respecto, un expresidente ejecutivo de la TVPN precisa que, cuando se suprimió la publicidad, se pidió más recursos al Estado.

12. Evaluación de ejecución del presupuesto

Según se puede verificar a partir de la revisión del cuadro 2.5, el presupuesto asignado a la TVPN en los últimos años tiene una tendencia a recuperar el monto alcanzado el año 2009. Los planes estratégicos no permiten justificar las variaciones que se aprecian en dichos presupuestos.

Para tener el detalle y porcentajes de cómo se invierte el presupuesto de la TVPN, se procedió a consolidar en el cuadro 2.6, cuánto representa el gasto en personal (que incluye trabajadores del régimen de la actividad privada, CAS y locadores), que en promedio suma un 71% en el año 2012, a diferencia de otros gastos de bienes y servicios diferentes, que ascienden a 22%, mientras que a la compra de equipos se destina un 5% (MEF, 2014).

Asimismo, se evidenció un incremento de un 11% en el gasto de personal estable para el año 2012, en comparación con el 2009. Ello obedeció a que, mediante Decreto Supremo 280-2010-EF, el Poder Ejecutivo aprobó la nueva escala remunerativa del personal, que se hizo efectiva recién a partir del 2011 (MEF, 2010). Es menester señalar que hasta el año 2012 dicha escala no significó incremento alguno de remuneraciones para la plana directiva (presidente ejecutivo y gerentes), ya que mantenían las remuneraciones mensuales fijadas en el año 2001 por el Decreto Supremo 141-2001-EF: presidente ejecutivo, S/ 13,000; gerente general, S/ 11,000; gerentes, S/ 8,500. Sin embargo, a partir del año 2013 las remuneraciones se reajustaron a S/ 15,600, S/ 14,000 y S/ 11,000, respectivamente, además todos ellos reciben 14 remuneraciones al año (MEF, 2013).

13. Análisis FODA de la TVPN

13.1. Fortalezas

F.1. Renovación de equipos de alta tecnología HD

El 30 de marzo de 2010, la TVPN inició sus transmisiones en señal HD, para lo cual adquirió equipos de última generación en tecnología digital. Ello le permitió realizar actividades de producción y posproducción, así como la emisión de contenidos en señal HD, SD y analógica (IRTP, 2010a).

Cuadro 2.6. Presupuesto asignado y ejecutado de la TVPN (en miles de soles)

Concepto	2009	2010	2011	2012
Personal	25,742	30,248	35,381	38,762
Personal estable	11,081	10,820	15,879	15,831
Personal CAS	8,878	12,814	14,204	15,132
Servicios profesionales/técnicos	5,781	6,614	5,297	7,798
Otros bienes y servicios	6,732	8,877	10,937	11,833
Transferencias/impuestos/laudos	839	1,051	1,985	1,426
Donaciones/transferencia de organismo internacional	12,693	0	0	0
Activos no financieros	16,132	5,668	964	2,458
Total	62,138	45,844	49,267	54,479
	(41%)	(66%)	(72%)	(71%)
	(18%)	(24%)	(32%)	(29%)
	(14%)	(28%)	(29%)	(28%)
	(9%)	(14%)	(11%)	(14%)
	(11%)	(19%)	(22%)	(22%)
	(1%)	(2%)	(4%)	(3%)
	(20%)	(0%)	(0%)	(0%)
	(26%)	(12%)	(2%)	(5%)
	(100%)	(100%)	(100%)	(100%)

Fuente: MEF, 2013.
Elaboración propia.

De esta manera, la TVPN se encuentra a la vanguardia en tecnología televisiva en todo el Perú, al igual que las demás televisoras comerciales. A la fecha del cierre de investigación, era el único medio que contaba con unidades móviles en HD, con lo cual puede hacer coberturas en vivo y en directo desde provincias en señal digital (IRTP, 2010a).

F.2. Diversidad de señales de televisión

Una de las ventajas de haber adoptado en el Perú el sistema digital japonés es la posibilidad de tener diversas señales en formato digital, además de la analógica, que llega a todo el país (IRTP, 2010a).

La implementación de esta nueva tecnología, permite que la TVPN opere a través de las siguientes señales (IRTP, 2010a):

- i. Una señal analógica, que se transmite a través de canal 7, con cobertura a todo el Perú.
- ii. Una señal en alta definición (HD), que se transmite a través del canal 7.1 en la ciudad de Lima.
- iii. Una señal estándar digital (SD), para transmisión analógico-digital simultánea, que se transmite a través del canal 7.2 en Lima, y que es una réplica de la señal analógica.
- iv. Una señal estándar digital (SD), para transmisión de la señal informativa, que se transmite a través del canal 7.3 en Lima.
- v. Una señal *one seng*, para transmisión de señal analógico-digital simultánea en dispositivos portátiles y/o celulares.

F.3. Percepción favorable que tiene la población respecto de la programación de la TVPN

El estudio de actitudes, hábitos y opinión sobre la radio y televisión al 2011, elaborada por Ad Rem S.A.C, a solicitud del Consejo Consultivo de Radio y Televisión del Perú (Concortv), establece que la TVPN es considerada por la población peruana un canal entretenido y de calidad (Concortv, 2011).

Así, el 72% de la población considera que el canal recoge todas las voces del Perú; el 81%, que es entretenido, informativo y de calidad; el 58%,

Cuadro 2.7. *Percepción de la programación al 2011*

Criterios	Proporción
Recoge todas la voces del Perú	72%
Es entretenido, informativo y de calidad	81%
Es veraz e independiente	58%
Me entero de lo que sucede en mi localidad	55%

Fuente: ConcorTV, 2011.
Elaboración propia.

que es veraz e independiente; el 55%, que se entera de lo que sucede en su localidad (ConcorTV, 2011). Lo señalado se resume en el cuadro 2.7, cuya ficha técnica del estudio que sirve de fuente es:

Encuesta realizada por Ad Rem S.A.C. Periodo de campo: setiembre y octubre de 2011. Cobertura: 14 ciudades del Perú (Lima y Callao, Arequipa, Cajamarca, Chiclayo, Chimbote, Cusco, Huancayo, Huaraz, Iquitos, Piura, Pucallpa, Puno, Tacna y Trujillo). Universo: personas de 18 años a más. Diseño muestral: 7,167 personas: 1,312 en Lima y Callao, y aproximadamente 450 en cada una de las 13 ciudades restantes. Margen de error: $\pm 1.2\%$, asumiendo la máxima dispersión en los resultados a total ($p = q = 0.5$) y una confiabilidad del 95%. Lima y Callao: $\pm 2.7\%$. Otras ciudades $\pm 4.7\%$.

F.4. Amplia cobertura a nivel nacional

La TVPN emite en la ciudad de Lima su señal de televisión digital terrestre, norma ISDB-T, desde el 30 de marzo de 2010. Su cobertura abarcaba principalmente el área de Lima Metropolitana y Callao (IRTP, 2010a).

En enero del 2011, ConcorTV publicó estadísticas de radio y televisión en el Perú. Estas indicaban que el medio televisivo con mayor cobertura en todo el territorio nacional era la TVPN, con 343 estaciones, con lo cual lideraba la cobertura nacional (ConcorTV, 2011).

De otro lado, existen más retransmisoras que emiten la señal analógica de la TVPN, pero que no son administradas por esta, sino por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones a través del CPACC (Conglomerado de Proyectos de Apoyo a la Comunicación Comunal), el cual ha instalado 1,230 retransmisoras (FITEL, 2013).

El CPACC tiene como finalidad integrar a los centros poblados, comunidades campesinas y nativas que, por su ubicación geográfica, no tienen acceso a los servicios de radiodifusión.

Cuadro 2.8. Cobertura por número de retransmisoras de la TVPN

Titular	Retransmisoras
TVPN	275
Conglomerado de Proyectos de Apoyo a la Comunicación Comunal (CPACC) del MTC	1,230

Fuente: IRTP, 2010a; FITEL, 2013.
Elaboración propia.

13.2. Oportunidades

0.1. Percepción de la población de que el canal está mejorando

De acuerdo con la encuesta de actitudes, hábitos y opinión sobre la radio y televisión 2011, realizada por Ad Rem, a solicitud de ConcorTV, se evidencia que existe una percepción favorable del desempeño del canal de Estado; por otro lado, la percepción de que el canal del Estado está empeorando es mínima (ConcorTV, 2011). La encuesta arroja que el 68% de los encuestados considera que la TVPN está mejorando, en comparación con el año 2009, mientras que el 1% piensa que está empeorando; este es, sin embargo, un porcentaje mínimo, que, en relación con el mencionado año, presenta una reducción del 4% (ConcorTV, 2011).

La mejor percepción se produjo en los departamentos del norte, como Piura, Trujillo y Lambayeque. La menor percepción de mejora se encuentra en los departamentos de Puno, Cusco, Huancayo y Arequipa. Por edades, la mejor percepción está en los jóvenes (72%), frente a las personas mayores (ConcorTV, 2011).

0.2. La televisión digital permite incorporar señales diferenciadas

Las experiencias mundiales demuestran que los medios de comunicación televisivos suelen tener, por lo general, más de una señal diferenciada, que pueden ser de carácter informativo, educativo, cultural, etc. De otro lado,

la tendencia de la segmentación de las audiencias y los cambios constantes de estas son una de las razones para que exista esta tendencia.

O.3. Posibilidad de difundir programación en nuevas plataformas

El comportamiento de la audiencia televisiva está cambiando conforme aparecen nuevos sistemas de comunicación, como son Internet o la comunicación mediante dispositivos portátiles.

El Perú no es ajeno a esta tendencia y mucho menos los medios de comunicación audiovisual, los cuales han ido adaptando sus actividades y señal televisiva a las plataformas de Internet y dispositivos portátiles. Utilizado adecuadamente, ello puede traer mayores beneficios al canal y a la población en su conjunto (TV Perú , 2013).

13.3. Debilidades

D.1. Percepción poco confiable que tiene la población respecto de la línea informativa

Durante muchos años, y hasta la actualidad, la línea informativa de la TVPN ha sido cuestionada, al ser calificada de gobiernista y considerarse que favorece los intereses de determinados grupos políticos (Diario *Perú 21*, 2013).

D.2. Los recursos económicos provienen en 90% del presupuesto público

Los recursos de los cuales dispone la TVPN para operar provienen de tres fuentes:

- a) El Presupuesto General de la República.
- b) Ingresos que se obtienen de la administración de sus recursos y servicios ofrecidos.
- c) Otras, tales como transferencias, donaciones, legados o fondos provenientes de la cooperación técnica con organismos y empresas públicas, privadas, nacionales o internacionales (Decreto Supremo 056-2001-ED).

La principal fuente de ingresos de la TVPN es el monto que todos los años el Estado peruano le asigna directamente a través del Ministerio de

Economía y Finanzas. Estos ingresos constituyen una debilidad, en la medida en que dependen de la decisión del Ejecutivo en cada ejercicio fiscal, si tenemos en cuenta que el promedio de los recursos asignados por el Estado asciende al 90%, aproximadamente, del presupuesto anual.

D.3. Limitaciones normativas en el desarrollo de sus operaciones

La TVPN es parte de la organización del Estado peruano, al estar adscrita a la Presidencia del Consejo de Ministros, y, como tal, toda la regulación administrativa del sector público le es aplicable en cuanto corresponda.

El Reglamento de Organización y Funciones de TVPN establece que este medio de comunicación está autorizado a operar realizando sus actividades con las modalidades usuales en el ámbito empresarial (Decreto Supremo 056-2001-ED); sin embargo, esta disposición no permite que el canal se comporte como un ente privado, sino que toda su actividad se regula por los sistemas estatales de administración, como son los de contabilidad, compras, laboral, etc.

La aplicación de estos sistemas administrativos resta agilidad a la ejecución de las actividades operativas. Tal es el caso, sobre todo, de la contratación de «talentos» para la pantalla de la TVPN, más aún cuando, de acuerdo con el mercado televisivo, estos no suelen tener formación profesional o documentación (constancias y certificados) que acrediten su experiencia.

D.4. Exigencia de cesión de espacios televisivos a instituciones y partidos políticos

Por mandato legal, la TVPN está obligada a brindar espacios televisivos en periodo no electoral a los distintos partidos políticos para que estos difundan sus propuestas y planteamientos, de acuerdo con lo establecido en el artículo 19 del Reglamento de Financiación y Supervisión de Fondos Partidarios, aprobado mediante Resolución Jefatural 060-2005-J/ONPE (ONPE, 2005).

Asimismo, la TVPN debe emitir diariamente durante una hora el resumen de las diversas funciones parlamentarias y de los debates en las sesiones del Congreso de la República, así como brindar espacios para

avisos rotativos en los que se publiquen avisos de servicio público que ofrezcan puestos de trabajo.

D.5. Remuneraciones gerenciales por debajo del promedio

Las remuneraciones de la alta dirección y del nivel gerencial de la TVPN se encuentran dentro del promedio remunerativo del sector público; sin embargo, en el mercado privado de la radiodifusión las remuneraciones de los profesionales en estas áreas se hallan por encima de los montos establecidos por la TVPN, lo cual significa un impedimento para atraer talentos del sector privado al canal; a ello se suman otros beneficios, tales como utilidades, bonos, gastos de representación y otros que no se brindan en la TVPN.

D.6. Ausencia de noticieros locales

Actualmente la TVPN transmite una señal única a todo el territorio nacional. Esto quiere decir que no cuenta con una programación diferenciada en los diversos departamentos del Perú, lo que constituye una debilidad, en la medida en que no permite generar identificación o sentido de pertenencia de las demás regiones del país con la TVPN.

Lo contradictorio es que en años anteriores sí existió la señal diferenciada, en la cual se transmitían noticias de cada región, lo que acercaba más a la TVPN con el quehacer cotidiano de las regiones.

D.7. Poca identidad de la población con el canal

La identificación de los peruanos con la TVPN aún es baja, siendo una de las razones la señalada anteriormente, lo que impide que haya un mayor grado de sentimiento de pertenencia, a pesar de ser considerada un medio de comunicación que recoge todas las voces del Perú.

Sin embargo, cabe advertir que la ausencia del sentimiento de identidad ha ido disminuyendo con los años. En el 2009, el 46% de la población consideraba que la TVPN no le pertenecía, mientras que en el 2011 la cifra se redujo al 37% (Concortv, 2011).

13.4. Amenazas

A.1. Captura del canal por parte del Gobierno de turno

La potestad de designar a los directores y al presidente ejecutivo recae en el presidente de la República, quien formaliza su decisión a través de una resolución suprema que se publica en el diario oficial *El Peruano*. Esta formalidad es el único procedimiento regulado para el nombramiento de la alta dirección, lo cual convierte a la designación en una decisión de carácter político.

Al ser una decisión política, se corre constantemente el riesgo de que la televisora sea capturada por el Gobierno de turno, más aún cuando después de la designación de la alta dirección por parte del Poder Ejecutivo no existe mecanismo legal alguno que garantice la autonomía e independencia de los directivos, ya que su estabilidad depende de una decisión gubernamental.

A.2. Restricción en el presupuesto por parte del Estado

Según se ha referido, la TVPN tiene como fuente principal de financiamiento —cerca del 90%— el presupuesto asignado por el Estado peruano, a través del Ministerio de Economía y Finanzas.

Al no existir un mecanismo que garantice una asignación presupuestaria estable y previsible, existe la posibilidad de que, por decisión política, este monto se vea reducido drásticamente, lo que afectaría la operatividad del medio de comunicación, y ello se traduciría en una falta de independencia.

A.3. Balance adecuado de la programación para no afectar la finalidad de la televisión pública

Uno de los principales retos de una televisión pública es la de mantener un balance adecuado entre la difusión de programas con alto contenido cultural y la transmisión de programas para el entretenimiento masivo. Se debe tener en cuenta que el primero resulta poco rentable dada la ausencia de auspiciadores, mientras que el segundo, si bien asegura ingresos derivados de publicidad, supone sacrificar contenidos propios de una televisión pública.

En ese sentido, la falta de equilibrio en la programación podría traducirse en dejar de producir y emitir contenidos de carácter educativo y cultural, para dar prioridad a programas que carezcan de ellos, aun cuando tengan mayor aceptación entre la audiencia en general y, por tanto, sean más atractivos para los anunciantes.

El éxito y aceptación de los contenidos no culturales y/o educativos resulta ventajoso en términos económicos para el canal, ya que a mayor *rating*, mayor recaudación por segundo, por pauta publicitaria. Sin embargo, esto resulta una amenaza si no se tienen claros los objetivos de una televisión pública.

El ejemplo más significativo en ese sentido es el modelo chileno, en el que se ha apostado por una programación más redituable en términos económicos, aun cuando ello ha supuesto sacrificar mayor contenido cultural y educativo, propio de una televisión pública, como se ha definido la televisión chilena.

A.4. Cambio en los patrones de consumo de la televisión

Los constantes avances tecnológicos y la capacidad de adaptación de las nuevas generaciones han ocasionado en todo el mundo transformaciones en las audiencias televisivas. Una de ellas ha sido la migración de las audiencias a la utilización de diversas tecnologías, tales como MP, Internet, DVD, etc.

A la pregunta de si ha disminuido el consumo de televisión a causa de la aparición de nuevas tecnologías, los peruanos consideran en un 58% que no; un 27% señala que sí, pero poco; y un 15% considera que ha disminuido en gran medida (Concortv, 2011).

14. Conclusiones preliminares

La trayectoria de la TVPN ha sido objeto, desde su creación, de diversas críticas por parte de instituciones y de representantes de la sociedad civil, por haber sido un vehículo que sirve a los intereses del Gobierno de turno.

Cuadro 2.9. *Análisis FODA de la TVPN*

Fortalezas		Oportunidades
Renovación de equipos de alta tecnología HD		Percepción de la población de que el canal está mejorando
Existencia de diversas señales de televisión		Posibilidad de incorporar señales diferenciadas gracias a la televisión digital
Percepción confiable que tiene la población respecto de la programación		Posibilidad de difundir la programación en nuevas plataformas
Amplia cobertura a nivel nacional		
Debilidades		Amenazas
Percepción poco confiable que tiene la población respecto de la línea informativa		Captura del canal por parte del gobierno de turno
Cesión de espacios televisivos a instituciones y partidos políticos		Restricción en el presupuesto de parte del Estado
Falta de formación profesional /académica de parte del personal		Balance adecuado de la programación para no afectar objetivos
Escalas remunerativas gerenciales por debajo del promedio		Cambio en los patrones de consumo de la televisión
Ausencia de noticieros locales		
Poca identidad de la población con el canal		
Recursos económicos provienen en el 90% del presupuesto público		

Elaboración propia.

Ello motivó que existan diversos intentos de reforma, sin éxito a la fecha, para modificar su regulación, la última durante el Gobierno del presidente Ollanta Humala.

El problema más relevante es que no existe un procedimiento idóneo para nombrar a los miembros del Consejo Directivo y al presidente ejecutivo, pues su designación la hace el presidente de la República mediante un acto de gobierno, que puede revocar en cualquier momento. La problemática se acentúa al tener el canal la condición jurídica de organismo público ejecutor, y al ser dependiente y estar sujeto a los lineamientos establecidos por la Presidencia del Consejo de Ministros, lo que conlleva, además, que se perciba como una televisión del gobierno de turno, y no como la televisión de todos los peruanos, lo que resta posibilidades de que exista un sentimiento de identidad. La condición de organismo público ejecutor significa, además, que su actuación administrativa se adecúe a todos los sistemas estatales, salvo las excepciones establecidas en la propia ley.

El modelo de televisión peruana se caracteriza por recibir subvenciones del Estado, monto que es irregular, pues ha variado entre los 80 millones de soles y los 53 millones de soles en los últimos cuatro años, lo que obedece a los criterios y a la evaluación tanto de la PCM como del MEF. Los recursos directamente recaudados son muy bajos: alcanzaron un nivel de 10% en los últimos tres años. La mayor parte del presupuesto está destinado al pago de personal, en sus distintas modalidades (CAS, locadores y régimen laboral privado).

Al estar la mayor parte de los ingresos determinados por el Gobierno central, y en función de los intereses del Gobierno de turno, se restringe la capacidad que tiene la TVPN de planificar su desarrollo, lo que le resta autonomía. Ello repercute, a su vez, en los bajos salarios de los gerentes y de los trabajadores en general.

En cuanto al buen gobierno corporativo, se evidencian fallas que impiden su desarrollo, como son la designación de los directores —que actualmente es un acto de gobierno discrecional—, y la ausencia de una delimitación clara de las funciones del propietario, Consejo Directivo y de la gerencia.

Dentro de las fortalezas de la TVPN se evidencian su amplia cobertura, lo que le permite llegar a los lugares más alejados del Perú, a través de sus estaciones propias y de las estaciones del CPACC, así como su desarrollo tecnológico, de acuerdo con los estándares del mercado televisivo, al emitir en señal HD y señal analógica, a través de tres señales televisivas, mientras que la cuarta es para dispositivos portátiles.

3

Modelos de la televisión pública internacional

En el presente capítulo se describen cuatro modelos de televisión pública en el mundo. El objetivo es identificar aquellos factores críticos que ha contribuido al desarrollo de cada uno de los mencionados modelos.

Los factores críticos de éxito y las definiciones de cada uno de ellos, que serán revisados en los modelos de televisión pública que se presentan, son los siguientes:

Independencia funcional. Es el mecanismo o proceso de designación de los miembros del Consejo Directivo que concede el mayor grado de independencia respecto del poder político. Asimismo, supone contar con independencia para planificar y ejecutar políticas de largo plazo.

Contenido plural de la programación. Contenidos de calidad con carácter plural (informativo, imparcial, cultural, entretenimiento, servicio social, otros) que recojan las opiniones de grupos minoritarios, atiendan a la pluralidad de culturas existentes en el país y reflejen una línea editorial imparcial.

Sentimiento de pertenencia de la sociedad con su televisión pública. Se trata de la relación o sentimiento de pertenencia (apropiación) de la televisión pública por parte de la ciudadanía en su conjunto, sobre la base de la identificación que existe entre ambos, en la medida en que la sociedad se ve representada o reflejada en dicho medio de comunicación.

Ingresos predecibles o esperados. Se trata de aquellos flujos de ingresos continuos en el tiempo que no dependen de cambios en la composición y/o criterios del Gobierno.

Vanguardia tecnológica. Es la búsqueda de tecnologías dirigida a obtener la mayor cobertura en el ámbito nacional con diversas señales (HD).

Flexibilización de sistemas estatales. Consiste en reducir las rigideces establecidas en las normas que regulan los distintos sistemas administrativos del Estado.

Buen gobierno corporativo. Es la clara distinción de derechos y obligaciones entre el Consejo Directivo, la administración y el Gobierno.

1. Modelo español: Televisión Española (TVE)

Inició sus emisiones en el año 1956, y fue hasta la década de 1980 el único operador de televisión en España. Su marco legal ha tenido que adaptarse a las exigencias del pluralismo e independencia de la sociedad democrática (Fernández Alonso, 2005). Es así que, en el año 2004, el Gobierno español encargó al Consejo de Sabios (Deloitte, 2011b) evaluar la designación de los directivos, la programación y las formas de financiamiento de los medios de comunicación de titularidad del Estado. Muchas de las conclusiones y recomendaciones de la comisión se plasmaron en la Ley 17/2006 del 5 de junio de 2006, que crea y regula el funcionamiento de la Corporación de Radio y Televisión Española CRTVE, encargada de la gestión de Televisión Española (TVE). Cabe referir que la prestación del servicio público que brinda RTVE lo realiza a través de: i) «[l]a sociedad mercantil estatal Televisión Española, en el ámbito de los servicios de televisión, conexos e interactivos; y ii) la sociedad mercantil estatal Radio Nacional de España, en el ámbito de los servicios de radio, conexos e interactivos» (Jefatura del Estado, 2006: art. 7).

1.1. Misión y visión institucional

El Manual de Estilo de RTVE considera que este medio de comunicación tiene su razón de ser en el «[d]erecho de todos los ciudadanos a disponer

de una información veraz e independiente. Además, el acceso gratuito al disfrute de un ocio enriquecedor en el ámbito doméstico es un derecho de los ciudadanos, que reclaman de los medios públicos programas y espacios entretenidos, dignos y estimuladores de una visión crítica y participativa» (CRTVE, 2013a).

La Corporación RTVE «[e]n el ejercicio de sus funciones, debe garantizar la información objetiva, veraz, plural, y el acceso a los acontecimientos institucionales, sociales, culturales y deportivos; y, facilitará el debate democrático y promoviendo la cohesión territorial, la pluralidad y la diversidad lingüística y cultural de España» (Jefatura del Estado, 2006).

1.2. Independencia funcional

CRTVE es una sociedad mercantil estatal «[c]on especial autonomía dotada de personalidad jurídica y plena capacidad, tiene la forma de sociedad anónima, y su capital social es de titularidad íntegramente estatal, goza de independencia funcional respecto del gobierno y de la Administración General del Estado» (Jefatura del Estado, 2006: art. 5). Ello implica que la gestión del servicio puede ser realizada por el propio Estado (gestión directa) o por los particulares que obtengan la oportuna concesión administrativa (gestión indirecta).

El servicio de radiodifusión que brinda RTVE por ley es considerado:

[u]n servicio público esencial para la comunidad y para la cohesión de las sociedades democráticas comprende la producción de contenidos, edición y difusión de canales generalistas y temáticos, en abierto o codificados, en el ámbito nacional e internacional, así como la oferta de servicios conexos o interactivos (Jefatura del Estado, 2006: art. 2).

La administración recae sobre el Consejo de Administración. El Parlamento ejerce el control sobre la actuación de la corporación y sus sociedades; y las Cortes Generales controlan el cumplimiento de la misión de servicio público (Jefatura del Estado, 2012).

La estructura de organización de RTVE está compuesta por: i) el Consejo de Administración, ii) el presidente del Consejo de Administración, iii) el

Consejo Asesor, iv) los Consejos Informativos, v) el secretario del Consejo de Administración y vi) los trabajadores (Jefatura del Estado, 2006).

El Consejo de Administración se halla conformado por nueve miembros, cuatro de ellos elegidos por el Senado y cinco por el Cuerpo de Diputados, todos ellos de reconocida y probada experiencia profesional, buscándose, al mismo tiempo, la paridad en la cantidad de hombres y mujeres. Su elección requiere una mayoría de dos tercios de la cámara correspondiente en primera votación. Si no se alcanza mayoría, la votación debe repetirse dentro de las 24 horas siguientes (Jefatura del Estado, 2012) recurriéndose, en esta ocasión, a la mayoría absoluta. El presidente es designado de manera similar. Los miembros reciben por sus servicios una indemnización por asistencia a las sesiones del Consejo.

La duración del mandato es de seis años, y se renovará parcialmente por mitades, cada tres años, de manera que no coincida con el periodo de la legislatura. Este mandato no será renovable. Si durante el periodo se produce el cese, los miembros designados podrán sustituirlos por el tiempo que reste del mandato (Jefatura del Estado, 2012).

El Consejo Asesor, constituido por 16 miembros, tiene el encargo de asesorar sobre la programación. Por su parte, el Consejo Informativo al interior de Corporación para la TVE consta de 13 vocales, cuyo objetivo es velar por la independencia, objetividad y veracidad de los contenidos informativos manejados por los profesionales de la información de Corporación RTVE. Son elegidos por dos años bajo el régimen electoral establecido en su estatuto (CRTVE, 2008).

1.3. Contenido plural de la programación

RTVE, por mandato legal, cuenta con programación generalista, es decir diversa y equilibrada, para todo tipo de público; debe cubrir todos los géneros de información, cultura, educación y entretenimiento, difundiendo la diversidad cultural e identidad de la sociedad española (Jefatura del Estado, 2006).

Asimismo, la programación debe ser objetiva y veraz, así como promover el pluralismo, político, social e ideológico, garantizando el acceso de los grupos sociales y políticos significativos (Jefatura del Estado, 2006).

No obstante el gran número de canales que operan en España, las audiencias están concentradas en un número reducido de operadores, de los cuales CRTVE alcanza un 24.1% de audiencia (Deloitte, 2011a), conforme se aprecia en la figura 3.1.

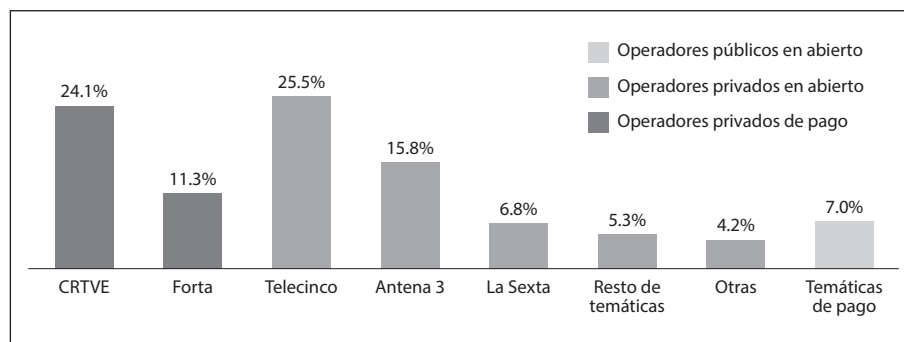


Figura 3.1. Audiencias por operador de la RTVE en el 2010

Fuente: Deloitte, 2011a: 36.

La cesión gratuita de espacios televisivos es una facultad de RTVE; sin embargo, el Gobierno español puede hacer que se emitan en la programación, eventos y declaraciones oficiales de interés público, debiéndose indicar el origen (Jefatura del Estado, 2006).

Sobre la diversidad de plataformas de información, cabe referir que los objetivos de producción de programas y contenidos están fijados en el primer Mandato Marco aprobado por el Parlamento en diciembre del 2007 (Deloitte, 2011b) de la siguiente manera:

- 100% de producción interna en programas informativos.
- 60% de producción interna en programas generalistas con contenidos de actualidad, infantil, juvenil, educativo, medioambiental, religioso o de protección al consumidor.
- 55% de producción interna en programas generalistas de género divulgativo, deportivo, series, magazines, ciencia ficción, concursos, humor, entretenimiento, dibujos animados, docu-show, musical, talk-show, docuserie, teatro, televenta, ficción, teatro.

Para atender a las finalidades de independencia, calidad y pluralidad de los contenidos, de común acuerdo con los intereses sociales que persigue

la corporación, se ha diseñado un manual de estilo (CRTVE, 2013a), que consiste en un conjunto de directrices destinadas a los profesionales que trabajan al interior de CRTVE, afectando el conjunto de la programación y todos los servicios emitidos, dando un tratamiento especial a temas sociales claramente sensibles como: «[v]iolencia de género, inmigración, información sobre sucesos y catástrofes, tratamiento de hechos con presencia de menores, etc.» (CRTVE, 2013a).

1.4. Sentimiento de pertenencia de la sociedad con la televisión pública

La Corporación de Radio y Televisión Pública Española (CRTVE) inició sus operaciones en 1956 y fue hasta la década de 1980 el único operador de televisión en España. Su señal cubre el 100% del territorio nacional y mantiene un nivel de audiencia promedio de 24.1% (Deloitte, 2011a), conforme se observa en la figura 3.1.

En España hay un gran número de canales televisivos; sin embargo, el 35.4% de la audiencia se concentra en dos televisoras públicas de señal abierta (Deloitte, 2012a), conforme a lo que se observa en la figura 3.2.

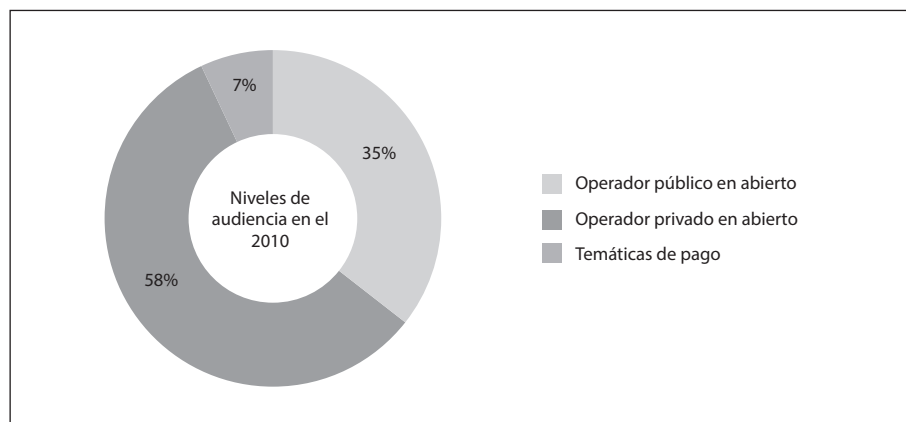


Figura 3.2. Niveles de audiencia por tipo de operador

Fuente: Deloitte, 2012b.
Elaboración propia.

Si bien, las estadísticas refieren que RTVE mantiene un índice privilegiado de audiencia, García (2013) refiere que «[L]a televisión pública se ha querido utilizar como un instrumento de manipulación política desde

el franquismo, provocando que muchos ciudadanos la identifiquen con manipulación e influencia gubernamental»; no obstante, el público español reconoce y se identifica con el buen trabajo de muchos profesionales de RTVE, así como con el programa *Informe Semanal*, que tiene 40 años de transmisión, reconocido como el más longevo y premiado de Europa (García, 2013).

1.5. Ingresos predecibles o esperados

Hasta antes de la entrada en vigencia de la Ley 8/2009, RTVE tenía un sistema de ingresos mixtos constituido por los ingresos derivados de la venta de publicidad más el presupuesto asignado por el Estado (Deloitte, 2011b). Esta modalidad ha cambiado: se ha eliminado paulatinamente la venta por publicidad, que ha sido sustituida por otras modalidades de generación de ingresos. El modelo actual de RTVE (Jefatura del Estado, 2009) está constituido por:

- Compensación por cumplimiento de las obligaciones de servicio público consignadas en los Presupuestos Generales del Estado.
- Porcentaje sobre el rendimiento de la tasa sobre reserva del dominio radioeléctrico.
- Aportaciones de los operadores de telecomunicaciones.
- Aportaciones de los operadores de televisión en abierto y de pago.
- Los ingresos obtenidos por los servicios que presten.
- Las aportaciones voluntarias, subvenciones, herencias, legados y donaciones.
- Los ingresos obtenidos por operaciones de crédito.
- Cualesquiera otros de derecho público o privado.

Sobre los ingresos para RTVE (Deloitte, 2011a), de acuerdo con la Memoria Económica del Anteproyecto de la Ley de Financiación, estos son de 1,200 millones de euros distribuidos conforme a lo que se muestra en el cuadro 3.1.

Existe un vacío en nuestra investigación al momento de distinguir resultados de los estados financieros; en principio, porque se carece de la publicidad de dicha información y, además, porque de la que se dispone es variada. En efecto, del informe preparado por Deloitte, en el año 2010

Cuadro 3.1. *Estructura de ingresos de la RTVE en el 2010*

Concepto	En millones de euros
Compensación de función del servicio público	502 (42%)
Aportación de operadores de telecomunicaciones	230 (19%)
Aportación de operadores de televisión (abierta y de pago)	131 (11%)
Porcentaje sobre el canon radioeléctrico	320 (27%)
Total de ingresos públicos	1,183 (99%)
Total de otros ingresos	17 (1%)
Ingresos totales	1,200 (100%)

Fuente: Deloitte, 2011a.
Elaboración propia.

la Corporación RTVE contabilizó (Deloitte, 2011b) unos ingresos de 1,140 millones de euros y unos gastos de 1,187 millones de euros (12.3 millones de euros menos que el gasto autorizado para dicho ejercicio), con lo que el resultado provisional negativo fue de -47,1 millones de euros. No obstante, luego de la revisión de las autoliquidaciones efectuadas por la Comisión de Mercado de Telecomunicaciones en España, de acuerdo con un comunicado de octubre del 2011 publicado en la web de RTVE (CRTVE, 2011), se indica que el resultado del ejercicio 2010 fue positivo en 9.5 millones de euros (1,197.2 millones de euros - 1,187.7 millones de euros).

1.6. Vanguardia tecnológica

Desde 1989 RTVE emite un canal internacional con presencia en todos los continentes, con hasta cuatro señales diferenciadas, dependiendo del continente en el que se reciba (Deloitte, 2011a).

Actualmente, TVE se agrupa para su emisión dentro del territorio español en los siguientes canales: (i) La Primera, (ii) La Segunda, (iii) 24h, (iv) Tdp, (v) Clan, (vi) TVE HD y (vii) TVE Internacional.

1.7. Flexibilización de sistemas

RTVE regula su actividad mediante su Ley de creación, los estatutos sociales, la regulación sectorial y, en defecto de las anteriores, por el ordenamiento privado, salvo en lo concerniente a normativa presupuestaria, contable, patrimonial y de control financiero (Jefatura del Estado, 2006).

Para la actividad contractual, se rige por el régimen privado. Existe una clara flexibilización de los sistemas administrativos que regulan la actividad estatal española.

1.8. Buen gobierno corporativo

Hay una clara delimitación entre las funciones del propietario (Estado español) y la gestión de la televisión pública, en la medida en que existe un «Mandato Marco» definido por las Cortes Generales dirigido a la gestión de RTVE. La administración y el gobierno de RTVE recaen en un Consejo de Administración que tiene un presidente con funciones de administración y representación. En este caso, no existe una clara segregación de funciones entre el Consejo de Administración y la Presidencia del Consejo (Jefatura del Estado, 2006).

2. Modelo británico: la British Broadcasting Corporation (BBC)

La British Broadcasting Corporation (BBC), fundada en 1922 mediante Decreto Real, es un ente público y autónomo, lo que garantiza su independencia del control comercial y político. Es considerado el mayor grupo de comunicación del mundo, y tiene como función retransmitir televisión y radio de forma pública en el Reino Unido. La BBC opera en virtud de una concesión gubernamental, bajo la forma de Decreto Real, en la cual se establecen los objetivos de la BBC, su estructura corporativa, financiera, organizativa y demás elementos que la configuran. La última concesión fue emitida el año 2006, con vigencia hasta el año 2016 (BBC, 2013a).

2.1. Misión y visión institucional

Tiene como misión enriquecer la vida de las familias británicas con programas y servicios que informen, eduquen y entretengan. Su visión es ser la organización más creativa del mundo (BBC, 2013a). Asimismo, establece como valores los siguientes:

- La confianza es la base de la BBC: ser independientes, imparciales y honestos.
- La audiencia es el centro de todo lo que hacen.

- Orgullosos de ofrecer calidad y valor por el dinero recibido.
- La creatividad es el elemento vital de la organización.
- Respeto por los demás y beneplácito por la diversidad para que todos den lo mejor de sí.
- BBC debe ser considerada como una sola gran institución.

2.2. Independencia funcional

La BBC es una organización autónoma dedicada a brindar servicio público de radiodifusión. Opera bajo una autorización otorgada por un Decreto Real por periodos de 10 años, renovables. Se financia principalmente por el canon o licencia que pagan todos los hogares del Reino Unido (BBC, 2013a).

De acuerdo con el Decreto Real (BBC, 2013b), la BBC se estructura (BBC, 2013c) sobre la base de dos cuerpos gubernativos: el BBC Trust, que se encarga de la dirección estratégica de la BBC, y la Junta Ejecutiva (Executive Board), que dirige los servicios que brinda la BBC, de acuerdo con los lineamientos del BBC Trust.

El BBC Trust está integrado por su presidente, vicepresidente y 10 miembros ordinarios, todos designados mediante Orden del Consejo. Cuatro de los miembros ordinarios deben provenir de cada una de las naciones que integran el Reino Unido: Inglaterra, Escocia, Gales e Irlanda del Norte. Los miembros son designados por tener las siguientes cualidades o virtudes: i) por su conocimiento de la cultura, características y necesidades de las personas de la nación para la que va a ser designado y ii) por su estrecho contacto con las opiniones de esa nación. La Orden del Consejo que elige o designa a los integrantes del BBC Trust establece igualmente el periodo de vigencia de la designación, el cual no podrá ser mayor de cinco años. Pueden ser reelegidos respetando el límite señalado (BBC, 2013a).

La Junta Directiva (BBC, 2013d), por su parte, está compuesta por miembros ejecutivos y no ejecutivos. El número de miembros ejecutivos y no ejecutivos es definido por la propia Junta Ejecutiva con aprobación del BBC Trust, bajo la condición de que hayan, como mínimo, cuatro miembros no ejecutivos y que el número total de estos no sea inferior a un tercio ni superior a la mitad del total de miembros de la Junta. El presidente de la

Junta Ejecutiva es designado por el BBC Trust; en la designación, se definirá si el presidente tiene carácter ejecutivo o no ejecutivo. Un presidente no ejecutivo puede, aunque no necesariamente, ser elegido de entre los miembros no ejecutivos.

2.3. Contenido plural de la programación

De acuerdo con los valores editoriales de la BBC, la imparcialidad es el núcleo del compromiso con su audiencia. Asimismo, es independiente de intereses y arreglos externos que puedan socavar su integridad editorial (BBC, 2013h).

Las directrices editoriales de la BBC son la clave para mantener altos estándares editoriales de todas las producciones de la institución. Tales directrices están referidas a un amplio rango de normas vinculadas a imparcialidad, daño y ofensa, exactitud, justicia, privacidad, y niños y jóvenes. A tales efectos, el BBC Trust despliega los mecanismos que aseguren que la BBC cumpla tales estándares, actuando como árbitro final en las disputas suscitadas, conservando la imparcialidad debida (Deloitte, 2011a).

Conforme a lo señalado por Deloitte (2011a: 103):

[L]a BBC tiene establecidas una serie de obligaciones específicas de servicio público, las cuales se encuentran recogidas en el “Agreement” suscrito con el Gobierno Británico, guiando la manera en que la BBC actúa o se desenvuelve integralmente. A continuación, destacamos los siguientes compromisos de la BBC:

- a) Prestar un servicio de calidad que satisfaga los gustos y necesidades de las diferentes audiencias, sin ofender el buen gusto o la decencia.
- b) Mantener la imparcialidad en la información política.
- c) Reservar a productores independientes el 25% del tiempo destinado a la emisión de programas de ficción.
- d) Colaborar con el financiamiento de la producción europea y británica.
- e) Facilitar la accesibilidad a los programas por medio del subtítulo y la audio descripción.
- f) Efectuar desconexiones territoriales para garantizar la cobertura de los eventos próximos al ciudadano.
- g) No emitir publicidad en los canales.
- h) Promover la educación y el aprendizaje.

- i) Estimular la creatividad y la excelencia cultural.
- j) Ofrecer nuevas tecnologías y servicios de telecomunicaciones.

2.4. Sentimiento de pertenencia de la sociedad con respecto a la televisión pública

De acuerdo con su Reporte Anual 2011/2012 (BBC, 2013e), la BBC monitorea, a través de encuestas periódicas, la forma en que las diferentes comunidades y regiones del Reino Unido se reflejan en los programas que difunde, siendo conscientes de que, si bien la BBC es generalmente valorada por el público de todo el Reino Unido, las calificaciones son más bajas en las localidades más alejadas de Londres.

A tales efectos, señalan que los ejecutivos de la BBC están abocados al tema, habiendo efectuado compromisos para Inglaterra, Escocia, Gales e Irlanda del Norte, precisando la forma en que se va a brindar el servicio en cada nación.

En cuanto al gasto, se señala en el reporte que se ha efectuado un gasto del 41% en Londres, frente al 50% proyectado al 2016; en Escocia, Gales y el resto de Inglaterra el gasto fue de 16.3%, superior al 12% que se había proyectado para el 2012, y muy cercano al 17% previsto para el 2016 (BBC, 2013e).

Otro de los objetivos de la BBC es el de reflejar la diversidad del Reino Unido y la promoción de la igualdad, para lo cual difunde información del perfil de sus empleados por categorías (edad, etnia, discapacidad, género, religión/convicciones, orientación sexual) (BBC, 2013g).

En cuanto a sintonía, el reconocimiento o apreciación de la audiencia pública alcanzó los 83 puntos en el periodo 2011/2012, en comparación con los 82 alcanzados en el periodo 2010/2011 (encuesta de la BBC). Asimismo, la proporción de la audiencia que concuerda en que los programas de televisión de la BBC son «frescos y nuevos» aumentó a 70% durante el periodo 2011/2012, desde el 68% alcanzado el periodo precedente (BBC, 2013e).

2.5. Ingresos predecibles o esperados

Los ingresos mayoritarios de la BBC (BBC, 2013e) provienen principalmente de la licencia de televisión (BBC, 2013f) que paga cada hogar en el que haya cualquier equipo capaz de recibir y/o grabar emisiones de radio y televisión, esto incluye teléfonos celulares, tablets y, en general, todo artefacto electrónico móvil que permita sintonizar transmisión radiotelevisiva. La tarifa es fijada por el Parlamento. En el año 2010 el monto de la licencia anual fue de 146 libras esterlinas, lo que equivale a 12 libras esterlinas mensuales.

Los ingresos totales al 2010 ascendieron a 4,791 millones de libras esterlinas. De este monto, 3,447 millones de libras esterlinas correspondieron a la licencia de televisión, que resulta el principal ingreso de la BBC. Las 1,344 millones de libras esterlinas restantes provienen principalmente de negocios comerciales, emisoras del extranjero y venta de tickets; otras fuentes de financiamiento provienen de las filiales comerciales (como BBC World Wide Ltd.) por la venta de programas y formatos, publicación de revistas y libros, y alquiler de sus estudios de televisión (ver cuadro 3.2).

En particular, los ingresos (BBC, 2013e) provenientes de la licencia de televisión, destinados principalmente a solventar las actividades de difusión de la BBC, se distribuyen o utilizan conforme se observa en el cuadro 3.3.

Cuadro 3.2. *Desagregado de ingresos de la BBC en el 2010*

Desagregado de los ingresos	En millones de libras esterlinas
A. Canon	3,447 (72.0%)
Ingresos por <i>joint ventures</i>	191 (4.0%)
Alquileres	19 (0.4%)
<i>Royalties</i>	50 (1.0%)
Otros ingresos	1,257 (26.0%)
Subvenciones	293 (6.0%)
Otras subvenciones	5 (0.1%)
Intragrupo	-280
B. Total de otros ingresos	1,344 (28.0%)
Menos ingresos por <i>joint ventures</i>	-191
Total de ingresos (A+B)	4,791 (100%)

Fuente: BBC, 2013e.
Elaboración propia.

Cuadro 3.3. *Desagregado de gastos de la BBC en el 2010*

Gastos provenientes del derecho de licencia 2010-2011	En millones de libras esterlinas
Gastos de contenido	2,549 (71%)
Propiedad y tecnología	308 (9%)
Funciones de apoyo y marketing	303 (8%)
Servicios de distribución	202 (6%)
Gastos por cobro de derecho de licencia	124 (3%)
Plan de conversión digital	80 (2%)
Reestructuración	30 (1%)
Total de gastos	3,596 (100%)

Fuente: BBC, 2013e.

Elaboración propia.

2.6. Vanguardia tecnológica

La BBC opera a través de diversos canales de televisión: BBC One, BBC Two, BBC Three, BBC Four, BBC HD, BBC News, BBC Parliament, BBC New World (BBC, 2013g).

De acuerdo con la web institucional de la BBC, los contenidos de los mencionados canales son los siguientes:

- **BBC One.** Primer canal de la BBC. Difunde actualidad, comedia, drama, concursos, programas infantiles, arte, educación y religión. BBC One es el canal más popular de la BBC en términos de audiencia y sintonía. Transmite una amplia gama de los programas más populares de una variedad de géneros, incluyendo noticias y temas de actualidad, drama, comedia y entretenimiento. Durante el periodo 2010/11 el promedio de sintonía semanal fue de 7 horas y 30 minutos por persona.
- **BBC Two.** Difunde programas infantiles, deportivos, series y concursos. De acuerdo con el reporte anual 2010/2011 de la BBC, asumió mayores riesgos en la programación con situaciones de la realidad, comedia y drama.

- **BBC Three.** Difunde drama, comedias, películas, noticias, entretenimiento (autos, deportes, cocina), cine, series, humor.
- **BBC Four.** Difunde arte, documentales, drama, producciones en lengua no inglesa (películas).
- **BBC HD.** Canal digital de la BBC que emite programas de todas las cadenas de televisión de la BBC en formato HD.

Otros canales de la corporación son BBC News, BBC Parliament, BBC New World (BBC, 2013g).

2.7. Flexibilidad de sistemas

En atención a su naturaleza autónoma, la BBC no se encuentra sujeta a los sistemas de administración de la Corona británica, por lo que no corresponde referirse a la flexibilización de sistemas. El decreto real que autoriza la operatividad de la BBC para los años 2007 a 2016 establece en su numeral 6 la independencia en la gestión de sus asuntos (BBC, 2013d).

2.8. Buen gobierno corporativo

El BBC Trust y el Executive Board, en el desempeño de sus respectivas funciones, deberán guiarse bajo principios de buen gobierno corporativo generalmente aceptados, en la medida en que tales principios puedan razonablemente aplicarse a sus respectivas funciones, y dentro de la constitución particular de la BBC (BBC, 2013d).

El BBC Trust y la Junta Directiva (*Executive Board*), cuentan con diferentes roles dentro de la BBC. En el caso del primero, su tarea consiste en el establecimiento de la dirección estratégica general de la BBC, así como en la supervisión general de las actividades de la Junta Ejecutiva. Ejerce sus roles en función del interés público y, particularmente, del interés de los abonados al pago de la licencia que da sustento económico a la BBC. Por su parte, la Junta Ejecutiva tiene la responsabilidad de dirigir los servicios que brinda la BBC, en concordancia con las prioridades establecidas por el BBC Trust, así como de todos los aspectos de la gestión operativa de la BBC, excepto las atribuidas al BBC Trust.

3. Modelo estadounidense: Public Broadcasting Service (PBS)

Es una corporación privada sin fines de lucro que, conjuntamente con 355 estaciones, conforma el sistema de televisión pública de los Estados Unidos; sirve al público estadounidense con programación y servicios de calidad, utilizando los medios de comunicación para educar, inspirar, entretener y expresar una diversidad de perspectivas. Es de propiedad colectiva. La opinión pública estadounidense la considera como una de las instituciones más confiables del país (PBS, 2013a).

3.1. Misión y visión institucional

De acuerdo con su sitio web institucional, la misión y la visión de la PBS consiste en la creación de contenido que eduque, informe e inspire. Para tal fin, ofrece una programación que expanda la mente de los niños, documentales que abran nuevos mundos, noticieros no comerciales que mantengan informados a los ciudadanos sobre los acontecimientos mundiales y culturales, y programas que expongan a los Estados Unidos al mundo de la música, teatro, danza y arte (PBS, 2013a).

3.2. Independencia funcional

Es una organización privada sin fines de lucro fundada en 1969, cuyos miembros son los titulares de las estaciones públicas de televisión de los Estados Unidos, de licencias no comerciales y/o educativas, las cuales operan más de 355 estaciones miembros, sirviendo a los 50 Estados del país, Puerto Rico, Islas Vírgenes, Guam y Samoa Americana (PBS, 2013b).

Dado su carácter privado, goza de absoluta independencia funcional respecto de poderes políticos, en la medida en que ningún organismo o estamento gubernamental interviene en la designación de sus ejecutivos.

3.3. Contenido plural de la programación

Una de las principales características de la programación de la PBS es su contenido (PBS, 2013e) de alta calidad, el cual «[p]roveen de programas infantiles, científicos, de historia, sobre la naturaleza y asuntos públicos, debate, dramáticos de ficción, servicios conexos de promoción, educación,

nuevos medios, recaudación de fondos, desarrollo de ingeniería, tecnología y video mercadeo» (Arámbula, 2008: 8).

Cada año, aproximadamente el 91% de los hogares estadounidenses —220 millones de personas— miran la programación de la PBS. Esta representa, aproximadamente, 3,400 horas de servicios de radiodifusión, proporcionados por la PBS a través de sus más de 350 miembros titulares de licencias de televisión pública, dedicados a informar, entretener y educar (PBS, 2013b).

La calidad de la programación se evidencia en:

[e]l hecho de que la mayoría de los maestros de primaria y secundaria se apoyan en su programación para complementar la educación de sus alumnos y el que los noticieros locales tengan más audiencia que los noticieros de las grandes cadenas nacionales (Arámbula, 2008: 8).

La relación existente entre la PBS y su audiencia va más allá de una simple relación entre una cadena de televisión y simples consumidores. La PBS tiene el compromiso de servir al interés público, proporcionando contenido de la más alta calidad que enriquezca la opinión pública, libre de los imperativos comerciales. Se rige por cuatro principios: integridad editorial, calidad, diversidad (debe responder a un público diverso), autonomía local de la estación televisiva (PBS, 2013h).

3.4. Sentimiento de pertenencia de la sociedad con la televisión pública

De acuerdo con lo publicitado por la propia organización, la PBS y sus más de 350 estaciones miembros difunden programación confiable y distinguible de la que proveen las estaciones comerciales, basada en el tratamiento de su audiencia como ciudadanos y no como simples consumidores. Por ello, durante nueve años seguidos ha sido calificada como la institución más confiable entre las organizaciones de renombre en Estados Unidos (PBS, 2013b).

En ese sentido, manifiesta que anualmente, de acuerdo con Nielsen NPower, cerca del 90% de hogares con televisión —unas 220 millones de personas— ven la PBS; mensualmente, 120 millones de personas ven las

estaciones locales de la PBS; el promedio del *rating* en horario estelar para la temporada 2011-2012 fue de 1.34, superior en 1% a la temporada precedente. Su audiencia en horario estelar es muy superior a la de muchos canales comerciales tales como Bravo, TLC, Discovery Channel, HBO y A&E; incluso, el *rating* de la PBS en horario estelar de noticias y asuntos públicos supera en un 88% al de la CNN (PBS, 2013b).

Respecto a plataformas digitales, se señala en el portal de la PBS que 188 millones de estadounidenses accedieron a videos a través de las web de la PBS, así como desde plataformas móviles durante el mes de diciembre de 2012. Igualmente, se indica que la mayoría de espectadores de videos de la PBS fluctúan entre los 18 y 49 años, consumiendo un promedio de 16.5 minutos por video, 5.4 minutos por encima del promedio. De otro lado, a diciembre del 2012, y por trece meses consecutivos, PBS KIDS fue el sitio de videos para niños más visto (PBS, 2013b).

El citado portal destaca como logro, basado en estudios de la Universidad de Pensilvania, que la habilidad de alfabetización de los niños aumentó un 46% luego de ver tan solo dos episodios de la serie *Super Why!* Asimismo, señalan que los niños que veían *Plaza Sésamo* en edad preescolar pasaban más tiempo leyendo por diversión en la escuela secundaria, y obtenían mejores calificaciones en inglés, matemáticas y ciencias (PBS, 2013b).

Finalmente, invocan estudios nacionales (PBS, 2013b) que confirman que la PBS: i) ocupa el puesto 1 en la confianza del público; ii) hace un excelente uso del dinero derivado de los impuestos; iii) es la señal más confiable; iv) ocupa el puesto 1 como marca radiodifusora en educación televisiva mediante PBS KIDS; v) es el espacio televisivo más seguro al aire y en línea para PBS KIDS. La figura 3.3, obtenida del portal de la PBS, muestra lo señalado.

3.5. Ingresos predecibles o esperados

La PBS se financia principalmente (PBS, 2013e) a través de la suscripción de programas realizados por terceros (aquellos que contribuyen voluntariamente a la producción de un programa) y de las cuotas anuales de sus miembros, que pagan para acceder al Servicio Nacional del Programa, consistente en 2,300 horas de programación y promoción relacionada. Para

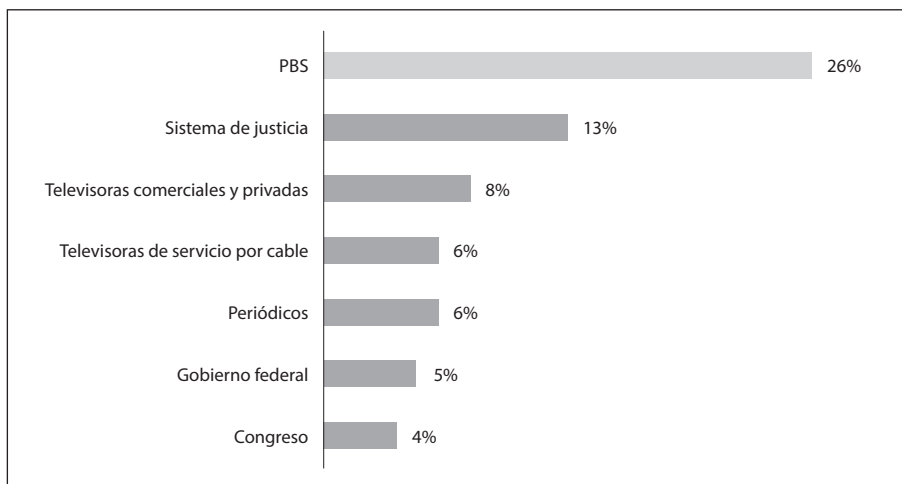


Figura 3.3. Comparativo de confiabilidad del público respecto a cada institución en el 2012

Fuente: PBS, 2013g; Harris Interactive, 2012.

el año 2010, los montos provenientes de la suscripción y membresía fueron 192 y 185 millones de dólares, respectivamente.

La PBS es financiada indirectamente por el Estado a través de la CPB (organismo paraestatal), la cual aportó a la PBS en el año fiscal 2010 el monto de 97 millones de dólares, siendo el total de sus ingresos aproximados la suma de 570 millones de dólares, por lo que los fondos federales, a través de la CPB, representaron aproximadamente el 17% de los ingresos anuales de la PBS.

Asimismo, parte de los fondos federales destinados a las estaciones locales benefician también, indirectamente, a la PBS en forma de cuotas de programación, por lo que el porcentaje total asignado por el Estado a la PBS es superior al mencionado.

En el cuadro 3.4 se muestra el resumen comparativo de los principales indicadores de los estados financieros consolidados que van del año 2007 al 2010 (en miles de dólares).

Cuadro 3.4. *Desagregado de ingresos de la PBS (en millones de dólares)*

Cuentas	2010	2009	2008	2007
Activos totales	446,082	388,233	510,236	533,065
Pasivos totales	126,586	109,172	150,263	168,258
Activos netos totales	319,496	279,061	359,613	364,807
Ingresos totales	571,304	502,574	592,468	624,058
Gastos totales	530,456	582,455	596,949	522,132

Fuente: PBS, 2013i.

3.6. Vanguardia tecnológica

La PBS no tiene señales de televisión. Sus contenidos se difunden a través de las 355 estaciones de televisión que integran la televisión pública estadounidense.

La PBS ha estructurado su red de programación de la siguiente manera: PBS Kids, PBS World, PBS-HD, PBS Satellite Service y Create.

3.7. Flexibilización de sistemas

Siendo una organización privada, no está sujeta a los sistemas administrativos aplicables a las entidades del Gobierno de los Estados Unidos de América, por lo que no corresponde referirse a una «flexibilización de sistemas».

3.8. Buen gobierno corporativo

Se han segregado funciones y procesos entre diferentes estamentos: 355 estaciones de televisión, centros de producción y la Corporación para la Radiodifusión Pública (CPB), todos ellos vinculados con la PBS. Asimismo está conformado por:

- a. Junta Directiva (27 miembros designados por el máximo representante de una Estación Miembro).
- b. Funcionarios de la institución designado por la Junta Directiva (presidente, director de Operaciones, director Financiero y de Tesorería, asesor general y secretario operativo, director de Tecnología, director de la Fundación PBS).

De acuerdo con la información publicada en su sitio web, la PBS tiene un presidente y director ejecutivo, un director de Operaciones, así como un director financiero y de Tesorería, asesor general y secretario corporativo, director de Tecnología, responsable de las estaciones de servicio, responsable de Educación, director ejecutivo de la Fundación PBS, responsable de Márketing, Comunicaciones y Medios Infantiles, responsable de Estrategia e Investigación, responsable de la Línea Interactiva, Desarrollo de Productos e Innovación, director ejecutivo de la Programación Televisiva, responsable de Estrategias y Operaciones, responsable de Estrategias y Alianzas y responsable de Investigación (PBS, 2013c).

Por su parte, la Junta de Administración, constituida por 27 miembros, se encarga de gestionar la titularidad, asuntos y negocios de la corporación. Se reúne, según convocatorias programadas, cuatro veces al año, mientras que sus comités y grupos de trabajo lo hacen cuando ello se requiera. Una característica muy particular es que las sesiones ordinarias de la junta y las reuniones de sus comités y grupos de trabajo están abiertas al público, aun cuando determinados momentos de las reuniones se celebran a puerta cerrada (PBS, 2013d).

La Junta de Administración celebra reuniones abiertas en cumplimiento de la sección 396 (k) (4) de la Ley de Radiodifusión Pública de 1967, al igual que las sesiones cerradas, todas ellas para examinar, entre otros temas, asuntos vinculados con el personal; información sobre propiedad intelectual; litigios y otros asuntos que requieran el asesoramiento confidencial de un abogado; información comercial o financiera obtenida de terceros bajo exclusividad o de manera confidencial; compra de bienes o servicios, siempre que dicha compra comprometa los intereses comerciales de la PBS. Si alguna de tales reuniones es cerrada, conforme a lo antes señalado, la PBS, después de un plazo razonable, puede poner a disposición del público una declaración por escrito en la que se expliquen las razones por las cuales la sesión se hizo a puerta cerrada (PBS, 2013d).

Asimismo, para un mejor desarrollo de sus actividades de difusión, la PBS se ha estructurado en las siguientes divisiones: PBS Enterprises, National Datacast y PBS Foundation (PBS, 2013a).

4. Sistema chileno: la Televisión Nacional de Chile (TVN)

El modelo actual de la televisión chilena surgió después de 1990. Este medio de comunicación atravesaba una crisis de credibilidad como consecuencia del control militar ejercido por el Gobierno de Augusto Pinochet, así como por los desfavorables resultados en términos económicos y financieros de su gestión. Esto llevó al presidente Patricio Aylwin a plantear la reforma del modelo existente hasta ese momento (Fucatel, 2008), la cual se plasmó en la Ley 19.132 de 1992, que hizo de TVN la sucesora de la empresa de igual denominación, creada por la Ley 17.377, de fecha 24 de octubre de 1970 (Fuenzalida, 2002).

4.1. Misión y visión institucional

La misión de Televisión Nacional de Chile es «[r]eflejar toda la diversidad, contribuir a fortalecer su identidad nacional y conectar a los chilenos en todo momento y lugar» (TVN, 2013a). Su visión es «[e]star a la vanguardia de la industria de contenidos, siendo la empresa más querida y respetada por todos, representando los valores que la inspiran» (TVN, 2013a).

4.2. Independencia funcional

TVN es una persona jurídica de derecho público, constituida como una empresa autónoma del Estado, de acuerdo con lo establecido en la Ley 19.132 (Congreso Nacional, 1992).

Actualmente, esta televisora funciona bajo las normas que rigen a las sociedades anónimas, es supervisada por auditorías privadas anualmente, como cualquier otra empresa, y hace públicos sus estados financieros, conforme lo establece la Ley de creación 19.132 (Congreso Nacional, 1992).

La Televisión Nacional de Chile, de acuerdo con la Ley 19.132, funciona bajo un modelo de directorio colegiado que representa a varios poderes públicos. Consta de un Directorio, designado por acuerdo entre el presidente de la República y el Senado, al que le corresponde la administración y representación de la corporación; un director ejecutivo, los ejecutivos superiores de la empresa y los trabajadores (Congreso Nacional, 1992).

El Directorio está conformado por siete miembros. Uno de ellos es designado por el presidente de la República, y su periodo en el cargo se extiende hasta 30 días después de que culminan las funciones del jefe de Estado (esto es, cuatro años y 30 días); los otros seis son designados por el presidente, previo acuerdo con el Senado, y su vigencia en el cargo es de ocho años, renovables por mitades cada cuatro (Congreso Nacional, 1992).

El procedimiento de designación se inicia con la propuesta única del presidente de la República al Senado respecto de los seis miembros; este último debe pronunciarse en conjunto sobre todas las propuestas, en sesión secreta especialmente convocada. Para aprobar la designación de los miembros se requiere mayoría absoluta de los senadores en ejercicio; en caso contrario, se tendrá por rechazada la propuesta (Congreso Nacional, 1992). Como etapa previa a la votación, se podrán impugnar las propuestas, sustentándose en la calidad personal (incluso política) de los candidatos. De aprobarse las impugnaciones, el presidente de la República deberá retirar la propuesta y/o formular una nueva, la cual seguirá el mismo procedimiento. No se podrá impugnar una candidatura en momento posterior (Congreso Nacional, 1992).

La nueva propuesta deberá ser presentada y aprobada en conjunto. De haber nuevas impugnaciones, el presidente tendrá derecho a modificar su propuesta; solo cuando la lista no sea impugnada, será sometida a votación; en caso de no ser aceptada dentro del plazo de los treinta días posteriores, podrá volver a presentarse una nueva propuesta (Congreso Nacional, 1992).

Con la finalidad de evitar la captura del medio de comunicación, se otorga al Directorio autonomía política y estabilidad, al ser designados sus miembros por el acuerdo de dos poderes (presidente de la República y Poder Legislativo) (Congreso Nacional, 1992). Esta práctica permite a los directores tener confianza y estabilidad por periodos largos.

A partir de la reforma de la televisión pública chilena, efectuada en 1992, dicho medio de comunicación consolidó su trayectoria e independencia del poder político, y es considerado como un medio de comunicación que goza de credibilidad (Congreso Nacional, 1992).

Asimismo, interviene un representante de los trabajadores, el cual es designado por estos mediante votación secreta. Solo tiene derecho a voz, y el ejercicio del cargo dura dos años, pero puede ser renovado hasta por cuatro periodos consecutivos. Por su parte, la designación del director ejecutivo se realiza a través de sesión de Directorio, con el voto favorable de cinco de los directores (Congreso Nacional, 1992).

Finalmente, los ejecutivos superiores de la empresa son designados por el Directorio con no menos de cuatro votos; y los directores elegidos bajo ese procedimiento corresponden a las siguientes áreas (TVN, 2013a): Dirección de Programación, Dirección de Prensa, Dirección de Gestión, Dirección Comercial, Gerencia de Producción, Gerencia de Márketing, Gerencia de Comunicaciones, Gerencia de Estudios, Gerencia Técnica, Gerencia de Personas, Gerencia de Administración y Finanzas, Gerencia TED Regional, Gerencia Contraloría, Gerencia de Negocios Internacionales y Gerencia de Asuntos Legales (TVN, 2013a).

Se encuentra impedido para ser director aquel que ejerza administración de concesiones de servicios de televisión libre, empresas publicitarias, audiovisuales, o cualquier modalidad que esté vinculada a la explotación de una concesión de servicios de televisión; o bien si la ejercen su cónyuge, sus parientes legítimos hasta el tercer grado de consanguinidad y segundo de afinidad, o personas que estén ligadas por vínculos de adopción, o a través de personas naturales o personas jurídicas (Congreso Nacional, 1992).

TVN, de acuerdo con su modelo, tiene por finalidad convertir a este medio de comunicación en una televisión autónoma, plural, y con contenido que asegure su imparcialidad e independencia.

La reforma de la televisión, según Fuenzalida, tiene tres rasgos centrales, que son:

- a) Es una estación pública del Estado pero con autonomía política del Gobierno y su misión fundamental es cautelar la información política plural y balanceada.
- b) La estación debe autofinanciarse para tener autonomía económica del Gobierno.

- c) La estación se reforma administrativamente para adquirir eficiencia y agilidad, así competir con las demás estaciones televisivas (Fuenzalida, 2002: 176).

La característica de ser una televisión autónoma nos permite establecer que TVN es independiente del Gobierno de turno.

4.3. Contenido plural de la programación

TVN «[p]uede prestar todos los servicios propios de las concesionarias de televisión, su objeto es establecer, operar, y explotar los servicios de televisión» (Congreso Nacional, 1992: art. 2), respetando los valores culturales, morales, la dignidad de la persona, la protección de la familia, la paz, «[e]l pluralismo y la objetividad en toda su programación» (Congreso Nacional, 1992: art. 3).

Fuenzalida señala que la insistencia en el pluralismo activo de TVN se fundamenta en la necesidad de contar con información plural y balanceada para mantener una estabilidad democrática, bien que se quería cautelar después de la crisis del Estado (Fuenzalida, 2002).

Actualmente la programación es variada, con tendencia comercial, lo que le permite competir con diversos canales de la zona, a efectos de tener un *rating* que le permita obtener los recursos necesarios para garantizar la sostenibilidad de la televisora (Fuenzalida, 2002).

Dentro de su programación se encuentran teleseries, novelas, dramas, informativos (prensa), deportes, dibujos animados y programación cultural, esta última en menor grado (TVN, 2013a). Sus programas se caracterizan por ser en su mayor parte producción propia, la cual se emite tanto en la señal nacional como en la internacional.

Asimismo, la cesión gratuita de espacios televisivos está vinculada a la generación de ingresos, ya que el carácter sostenible que se exige a TVN ha traído como correlato que el Gobierno no pueda obligar al medio de comunicación a ceder espacios gratuitos. Y por cualquier servicio de producción y transmisión que preste el medio de comunicación al Gobierno, este último deberá pagar la compensación económica correspondiente (Congreso Nacio-

nal, 1992). La regulación indicada tiene por finalidad cautelar el desempeño económico del medio de comunicación y su sostenibilidad en el tiempo.

Corresponde al Consejo Nacional de Televisión velar por el correcto tratamiento de la programación televisiva. Creado por Ley 18.838, debe adoptar todas las medidas necesarias para que en los programas de opinión y debate político que se emita por cualquier canal de televisión se respete debidamente el principio de pluralismo (Junta de Gobierno, 1989).

4.4. Sentimiento de pertenencia de la sociedad con la televisión pública

Asimismo, siguiendo los fines de pluralidad en la programación, se tiene que el desempeño de TVN es óptimo y adecuado, lo que permite que la población lo perciba como un canal sólido e imparcial. En efecto, de acuerdo con el estudio de la agencia Mori (Fuenzalida, 2008), la credibilidad de TVN durante periodos electorales es de más del 30% con relación con otros medios de comunicación. La audiencia cree que la información que se brinda es balanceada, porque están presentes diversos puntos de vista. Por su parte, la última encuesta nacional de televisión, realizada en el año 2011 por el Consejo Nacional de Televisión de Chile, precisa que el 41% de los encuestados considera que este canal tiene información creíble y que informa al país (CNTV, 2013a).

La sólida trayectoria de TVN desde la reforma, que se inició con la modificación de la ley que regula el medio de comunicación, continuó en la práctica, al brindar información plural, imparcial, independiente y creíble que permite a la población chilena considerar a esta institución como parte de su sociedad y al servicio de ella, cuyo funcionamiento no se condiciona a interés político o del Gobierno de turno.

4.5. Ingresos predecibles o esperados

TVN es una empresa autónoma y sostenible financieramente. No recibe dinero para el desarrollo de sus operaciones de parte del Estado, lo cual hace que entre al entorno competitivo del mercado.

De la revisión de los estados de resultados de TVN, se evidencia que la televisora obtuvo en los años 2009 y 2010 utilidades equivalentes a 5,841

millones y 6,350 millones de pesos, respectivamente (TVN, 2013b). Las actividades económicas y financieras de TVN son auditadas por firmas auditoras externas de primera categoría (Congreso Nacional, 1992).

Las utilidades anuales se traspasan a rentas generales de la Nación, salvo acuerdo de Directorio, con el voto favorable de no menos de cinco miembros. Este acuerdo está sujeto a autorización del Ministro de Hacienda de Chile (Congreso Nacional, 1992).

Excepcionalmente, TVN recibe aportes externos del Consejo del Arte y la Industria Audiovisual, entidad dependiente del Consejo Nacional de Cultura y las Artes que financia horas de contenidos audiovisuales. Estos fondos no son asignados en exclusividad para la producción de contenidos del canal del Estado, sino que se aplica también para las televisoras privadas (Ortega, 2010).

Cuadro 3.5. *Utilidades anuales de la Televisión Nacional de Chile (TVN) (en pesos chilenos)*

Cuenta	2009	2010
Utilidades	5'841,152	6'350,860

Fuente: PwC, 2010.
Elaboración propia.

4.6. Vanguardia tecnológica

Siguiendo las tendencias mundiales, TVN utiliza diversas señales, apoyándose en la constante renovación y adquisición de equipos. Las señales diferenciadas (TVN, 2013a) con las que cuenta son: Televisión Nacional de Chile Abierta, Televisión Nacional de Chile HD, Canal de Noticias, Televisión Nacional de Chile Señal Internacional.

4.7. Flexibilización de sistemas

TVN, como organización, no se encuentra sujeta a las normas del régimen y administración económica de las empresas estatales, sino a las normas de derecho privado financieras y tributarias que se aplican para cualquier empresa que cuente con capitales privados.

El artículo 24 de la Ley 19.132 señala:

...La Televisión Nacional de Chile, en sus actividades financieras, estará sujeta a las mismas normas financieras y tributarias que rigen para las sociedades anónimas abiertas y sus balances y estados de situación deberán ser auditadas por firmas auditoras externas de primera categoría. No se aplicarán a la corporación las normas de régimen y administración económica que rigen a las empresas del Estado (Congreso Nacional, 1992: art. 24).

Y el artículo 35 de la misma ley señala que TVN:

...se registrará exclusivamente por las normas de esta ley, y en lo contemplado en ella, por las normas que rigen las sociedades anónimas abiertas. En consecuencia no le serán aplicables, por efecto legal alguno, las disposiciones generales o especiales que rigen o rijan en el futuro (Congreso Nacional, 1992: art. 35).

Esta regulación otorga una autonomía administrativa muy especial que tiene por objeto dotar a la empresa de la flexibilidad necesaria para que pueda realizar sus operaciones siendo competente y actuando en forma dinámica en el mercado televisivo (Fuenzalida, 2002).

Su forma de organización permite a la TVN no depender funcionalmente de ningún tipo de organización estatal; es decir, no coordina su línea informativa ni sus actividades con niveles de organización estatal. La excepción a esta regla es que el resultado de la actividad económica (utilidades) se traspase a rentas generales de la Nación, salvo que el Directorio acuerde retenerlas, decisión que debe ser autorizada por el Ministerio de Hacienda (Congreso Nacional, 1992).

Asimismo, TVN es funcionalmente autónoma y está liberada de los sistemas estatales propios de una empresa de accionariado del Estado; entonces, el régimen jurídico de esta forma de organización la convierte en un medio de comunicación competitivo en el mercado televisivo, al dotarla de gobernabilidad, estabilidad, modernizando su gestión y asegurando mecanismos que dificulten la corrupción (Fuenzalida, 2002).

Siguiendo a Fuenzalida, se puede decir que TVN tiene autonomía administrativa al estar liberada de la aplicación de los sistemas estatales y tener independencia funcional.

4.8. Buen gobierno corporativo

TVN tiene claramente diferenciadas las atribuciones del propietario (el Estado chileno) de aquellas que corresponden a los órganos de gestión de la corporación.

Sin embargo, a nivel administrativo no hay una clara diferenciación de funciones entre el Directorio y el director ejecutivo. El artículo 16 de la Ley 19.132 establece que corresponde al Directorio la administración y representación de la corporación, con amplias facultades. Por su parte, el artículo 18 de la misma ley señala que el director ejecutivo cuenta con facultades de administración (Congreso Nacional, 1992).

5. Comparación de los modelos de televisión pública y conclusiones preliminares

Conforme al análisis que se ha hecho de las televisoras TVE, BBC, PBS y TVN, el modelo de televisión pública peruana debe presentar un especial reforzamiento en los siguientes factores claves: independencia funcional, contenido plural de la programación, sentimiento de pertenencia de la sociedad con la televisión pública, ingresos predecibles, vanguardia tecnológica, flexibilización de sistemas (para aquellos casos en los que la televisión pública se encuentra adscrita a la esfera del Estado, como son los casos de la televisión española y la chilena) y buen gobierno corporativo.

Para llevar adelante el fortalecimiento de la independencia funcional al interior de la entidad, resulta importante la transparencia en el procedimiento de designación de los directores, de modo que se garantice que las personas que ejercen la representación de este medio actúen durante el desarrollo de sus actividades con la mayor neutralidad, procurando cumplir los fines y objetivos de la creación del medio de televisión.

Lo que acabamos de señalar garantiza tener un órgano de dirección fuerte cuyas decisiones trascienden a los Gobiernos de turno. Sobre el particular, Fuenzalida refiere que el mecanismo de selección de los directores busca que estos tengan confianza y estabilidad por periodos largos, en procura de la gobernabilidad de la empresa, mientras que la condición de inamovilidad de los directores se propone como objetivo la protección legal contra presiones políticas ocasionales, con posibles amenazas de destitución por mayoría. Es un mecanismo legal para otorgar estabilidad política (Fuenzalida, 2002).

Asimismo, el procedimiento de designación, la inamovilidad y la autonomía en la toma de las decisiones permiten que los directores puedan planificar actividades y realizar proyectos a corto, mediano y largo plazo sin la interferencia de factores externos, lo que en el presente trabajo denominamos independencia funcional.

Que las televisoras cuenten con ingresos predecibles evita que sus directivos se desgasten en una negociación con el Estado. De esta manera, se elimina el riesgo de una paulatina reducción de su autonomía política como producto de dichas negociaciones.

Cuadro 3.6. Comparativo de los factores críticos de éxito relacionado con los distintos modelos de televisión pública

Televisión pública	Independencia funcional	Contenido plural de la programación	Sentimiento de pertenencia	Ingresos predecibles o esperados	Vanguardia tecnológica	Flexibilización de los sistemas estatales	Buen gobierno corporativo
TVPN (Perú)	<p>Conformado por:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Cuatro directores (designado por 2 años por el presidente de la República). b. Un presidente ejecutivo (tiempo indefinido, designado por el presidente de la República). c. Un gerente general (tiempo indefinido, designado por el presidente ejecutivo). d. 15 gerentes. 	<p>Cumple con su función:</p> <ul style="list-style-type: none"> Educativa Cultural Informativa Entretenimiento 	Regular	<ul style="list-style-type: none"> 1. Presupuesto público: 90% aproximadamente. 2. Ingresos propios (publicidad y otros): 10% aproximadamente. 	<p>Una señal analógica: Canal 7. Una señal HD: Canal 7.1. Una señal estándar SD: Canal 7.2. Una señal <i>OnDemand</i>: Canal 7 portátiles. Una señal estándar SD: Canal 7.3.</p>	<p>Al ser un organismo público ejecutor, se encuentra sujeto a todos los sistemas administrativos estatales aplicables a las entidades públicas peruanas. Sin embargo, de acuerdo al artículo 47 de su ROF aprobado mediante Decreto Supremo 056-2011-ED, se encuentra autorizado a realizar sus actividades bajo las modalidades utilizadas en el ámbito empresarial, y otras propias de la radiodifusión, pudiendo celebrar contratos de coproducción y canje de bienes y servicios. Esta última disposición permite inferir que existiría algún grado de flexibilización en la aplicación de los sistemas administrativos señalados a la TVPN.</p>	<p>No hay una clara delimitación de funciones entre el propietario (Gobierno Central), el Consejo Directivo y la Gerencia. Al ser un organismo público ejecutor, está sujeto a los lineamientos técnicos del sector del que dependen (actualmente la Presidencia del Consejo de Ministros) y la formulación de sus objetivos y estrategias es coordinada con el sector, en otras palabras, el propietario interviene activamente en la dirección de la TVPN.</p>



→ Cuadro 3.6. Comparativo de los factores críticos de éxito relacionado con los distintos modelos de televisión pública (continuación)

Televisión pública	Independencia funcional	Contenido plural de la programación	Sentimiento de pertenencia	Ingresos predecibles o esperados	Vanguardia tecnológica	Flexibilización de los sistemas estatales	Buen gobierno corporativo
TVE (España)	<p>RTVE es una sociedad mercantil estatal conformada por:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Consejo de Administración (9 miembros elegidos por el parlamento). b. Consejo Asesor (de 16 miembros). c. Consejos Informativos (13 vocales). <p>La duración del mandato es de seis años renovándose parcialmente por mitades, cada tres años, de manera que no coincide con el periodo de la legislatura.</p>	<p>1. 100% de producción interna en programas informativos, programas de carácter institucional y contenidos de autopromoción.</p> <p>2. 60% de producción interna de la oferta generalista del conjunto de los programas con contenidos de actualidad, infantil y juvenil, educativo, medioambiental, religioso o de protección al consumidor.</p> <p>3. 55% de producción interna de la oferta generalista del conjunto de programas de género divulgativo, deportivo, ficción, series, magazines, concursos, humor, entretenimiento de gran formato, <i>talk show</i>, dibujos animados, <i>docu-show</i>, musicales, <i>docu-serie</i>, <i>reality show</i>, <i>televenta</i> y ficción teatro.</p>	Buena	<ol style="list-style-type: none"> 1. Canon: 27%. 2. Aportes: 30%. 3. Otros: 1%. 4. Presupuesto público: 42%. 	<p>RTVE explora dos múltiples, uno de ellos con posibilidad de hacer desconexiones regionales, y seis canales de televisión abierta: La 1, La 2, 24h, Teledeporte, Clan y un HD.</p> <p>Asimismo, TVE emite un canal internacional con hasta 4 señales diferenciadas dependiendo del continente que reciba la señal.</p>	<p>Existe flexibilización: RTVE regula su actividad por su ley de creación, estatutos sociales, por la regulación sectorial, y en defecto de estas por el ordenamiento privado; salvo en lo concerniente a normativa presupuestaria, contable, patrimonial y de control financiero. Para la actividad contractual, se rige por el régimen privado.</p>	<p>Hay una clara delimitación entre las funciones del propietario (Estado español) y la gestión de la televisión pública, en la medida que existe un "Mandato-marco" definido por las Cortes Generales dirigido a la gestión de RTVE. La administración y gobierno de la RTVE recae en un Consejo de Administración cuyo presidente tiene funciones de administración y representación. En este caso no existe una clara segregación de funciones entre el Consejo de Administración y la Presidencia del Consejo.</p>

Televisión pública	Independencia funcional	Contenido plural de la programación	Sentimiento de pertenencia	Ingresos predecibles o esperados	Vanguardia tecnológica	Flexibilización de los sistemas estatales	Buen gobierno corporativo
<p>La BBC (Reino Unido)</p>	<p>Conformado por: a. Cuerpo Directivo o BBC Trust (presidente, vicepresidente, 10 miembros ordinarios) designados por el gobierno (Orden del Consejo). b. Junta Ejecutiva conformada a su vez por un director ejecutivo designado por la BBC Trust y los miembros ejecutivos y no ejecutivos designados por la propia Junta Ejecutiva.</p>	<p>Cumple con su función: Educativa Cultural Informativa Entretenimiento</p>	<p>Excelente</p>	<p>1. Canon: 72%. 2. Otros ingresos (venta de producciones): 30%.</p>	<p>BBC One BBC Two BBC Three BBC HD BBC Four</p>	<p>En atención a la naturaleza autónoma de la BBC, no se encuentra sujeta a los sistemas de administración de la corona británica, por lo que no corresponde referirse a la flexibilización de sistemas. El Decreto Real que autoriza la operatividad de la BBC para los años 2007 a 2016, establece en su numeral 6, la independencia en la gestión de sus asuntos.</p>	<p>Existe una clara delimitación de funciones entre el gobierno, el Cuerpo Directivo (BBC Trust) y la Junta Ejecutiva. El gobierno designa a los miembros del Cuerpo Directivo quienes a su vez designan a la Junta Ejecutiva.</p>

→ Cuadro 3.6. Comparativo de los factores críticos de éxito relacionado con los distintos modelos de televisión pública (continuación)

Televisión pública	Independencia funcional	Contenido plural de la programación	Sentimiento de pertenencia	Ingresos predecibles o esperados	Vanguardia tecnológica	Flexibilización de los sistemas estatales	Buen gobierno corporativo
PBS (Estados Unidos)	Conformado por: a. Junta Directiva (27 miembros designados por el máximo representante de una estación miembro). b. Funcionarios de la institución designados por la Junta Directiva (presidente, director de operaciones, director financiero y de tesorería, asesor general y secretario operativo, director de tecnología, director de la Fundación PBS).	Cumple con su función: Educativa Cultural Informativa Entretenimiento	Buena	1. Membresía: 32%. 2. Suscripción: 34%. 3. Presupuesto público: 17%. 4. Otros ingresos (subvenciones y contribuciones, regalías): 17%.	La PBS carece de señal propia, pues se dedica exclusivamente a la producción de programas (PBS Kids, PBS World, etcétera), los cuales son difundidos principalmente a través de las 355 estaciones miembros a nivel nacional que integran el sistema de televisión pública estadounidense.	Siendo una organización privada, no está sujeta a los sistemas administrativos aplicables a las entidades del gobierno de Estados Unidos de Norteamérica, por lo que no corresponde referirse a una "flexibilización de sistemas".	Se han segregado funciones y procesos entre diferentes estamentos: hay 355 estaciones de televisión, centros de producción y una Corporación para la Radiodifusión Pública (CPB), todos ellos encadenados mediante la PBS. Asimismo, está conformado por: a. Junta Directiva (27 miembros designado por el máximo representante de una estación miembro). b. Funcionarios de la institución designados por la Junta Directiva (presidente, director de operaciones, director financiero y de tesorería, asesor general y secretario operativo, director de tecnología, director de la Fundación PBS).

Televisión pública	Independencia funcional	Contenido plural de la programación	Sentimiento de pertenencia	Ingresos predecibles o esperados	Vanguardia tecnológica	Flexibilización de los sistemas estatales	Buen gobierno corporativo
<p>Con la finalidad de evitar la captura del medio de comunicación se otorga al Directorio la autonomía política y estabilidad al estar designados sus miembros por el acuerdo de los poderes. Esta práctica permite a los directores tener confianza y estabilidad por periodos largos. El Directorio está conformado por:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Directorio compuesto por un presidente (designado por el presidente de la República) y 6 directores (elegidos por consenso entre el Poder Ejecutivo y el Senado). 2. Un director ejecutivo designado por el Directorio. 3. 15 gerentes designados por el Directorio. 4. Un director designado por los trabajadores. <p>TVN (Chile)</p>	<p>Cumple con su función: Educativa Cultural Informativa Entretimiento</p> <p>La crítica es que su programación no es cultural, ni pública. Pero que si cuenta con una sólida línea informativa.</p>	Buena	Ingresos propios (por publicidad): 100%.	<p>Una señal abierta de TVN de Chile. Una señal HD de TVN. Una señal de TVN informativa, solo para suscriptores. Una señal internacional.</p>	<p>TVN como organización no se encuentra bajo la aplicación de las normas del régimen y administración económica de las empresas estatales; sino, las normas de derecho privado financieras y tributarias para cualquier empresa que cuente con capitales privados.</p>	<p>TVN tiene claramente diferenciadas las atribuciones del propietario (Estado chileno) y la gestión de TVN. Sin embargo, no tiene claramente diferenciadas las funciones del Directorio y del director ejecutivo.</p>	

Elaboración propia.

4

Los factores críticos de éxito, actores y análisis prospectivo de la televisión pública

En esta sección se procede a identificar y listar los factores críticos de éxito (FCE) que permitan establecer los lineamientos para un modelo de televisión pública. Para ello, se realizó, en primer lugar, un *benchmark* internacional, con base en los sistemas de televisión estatal estudiados (Reino Unido, Estados Unidos, España y Chile); luego se recurrió a los especialistas y expertos en televisión pública de nuestro país, quienes validaron e identificaron los FCE y a los actores. En una segunda parte, con la información obtenida, se procedió con el análisis prospectivo de la televisión pública peruana a través de las herramientas MICMAC y MACTOR, tanto con el fin de identificar a los actores clave, así como para plantear un modelo adecuado de desarrollo para la televisión pública peruana.

1. FCE del contexto internacional

Del *benchmark* se identificó los FCE: i) independencia funcional, ii) contenido plural de la programación, iii) sentimiento de pertenencia de la sociedad con respecto a la televisión pública, iv) ingresos predecibles o esperados, v) vanguardia tecnológica, vi) flexibilización de sistemas estatales y vii) gobierno corporativo.

Cuadro 4.1. *Factores críticos de éxito en el contexto internacional*

Factores críticos de éxito	Televisoras			
	BBC	PBS	RTVE	TVN
Independencia funcional	Sí	Sí	Sí	Sí
Contenido plural de la programación	Sí	Sí	Sí	Sí
Sentimiento de pertenencia de la sociedad con la TV Pública	Sí	Sí	Sí	Sí
Ingresos predecibles o esperados	Sí	Sí	Sí	No
Vanguardia tecnológica	Sí	Sí	Sí	Sí
Flexibilización de sistemas estatales	Sí	Sí	Sí	Sí
Buen gobierno corporativo	Sí	Sí	Sí	Sí

Nota. Solo el caso de RTVE no está liberado de los sistemas estatales de control y presupuesto, el resto de los casos sí lo está respecto a la flexibilización de sistemas estatales.

Elaboración propia.

2. FCE de las entrevistas con los especialistas

Para obtener la totalidad de los FCE, se recurrió a once expertos especialistas, quienes validaron todos los FCE obtenidos a partir del estudio de los sistemas. Ello permitió incorporar nuevos FCE o variables.

Cuadro 4.2. *Relación de especialistas entrevistados*

Ocupación o profesión	Entidad o institución a la que pertenece
1) Docente A de la Facultad de Comunicaciones	Universidad privada
2) Expresidente de ConcorTV y especialista en televisión	Consultor independiente
3) Comunicador A y especialista en televisión	Productor de televisión
4) Comunicador B y especialista en televisión	Especialista en televisión
5) Especialista en medios de comunicación	Consultor independiente
6) Especialista en televisión pública	Especialista en televisión
7) Docente B de la Facultad de Comunicaciones	Universidad privada
8) Abogado especialista en televisión pública	Universidad privada
9) Docente C de la Facultad de Comunicaciones	Universidad privada
10) Ex presidente ejecutivo de la TVPN y especialista en televisión	Consultor independiente
11) Sociólogo, columnista y docente universitario	Universidad privada

Elaboración propia.

Los FCE incorporados en atención a las entrevistas son: i) pluralidad de los integrantes del órgano de dirección, ii) descentralización de contenidos y de señal, y iii) recursos humanos.

Cuadro 4.3. *Opinión de los especialistas*

Factores críticos de éxito
Pluralidad de los integrantes del Órgano de Dirección
Descentralización de contenidos y señal
Recursos humanos

Elaboración propia.

3. Análisis y desarrollo de cada factor crítico de éxito

A continuación, se listan los FCE agrupados en función de los objetivos estratégicos.

3.1. FCE1: independencia funcional

Es el mecanismo o proceso de designación de los miembros del Consejo Directivo que concede el mayor grado de independencia respecto del poder político. El procedimiento debe tener, como mínimo, los siguientes criterios concurrentes: i) el procedimiento debe estar consagrado en una norma de rango legal, ii) definición del órgano de designación de sus integrantes, iii) requisitos o condiciones que deben reunir los aspirantes al cargo, iv) procedimiento de designación, v) vigencia en el cargo, vi) el monto de las dietas deberá guardar relación con las que se pagan en el sector privado.

Asimismo, supone contar con independencia para planificar y ejecutar políticas de largo plazo, considerando los lineamientos técnicos que fije el Poder Ejecutivo.

Constituye el factor más importante para asegurar la existencia y pleno desarrollo de la televisión pública, encontrándose consolidado en las experiencias internacionales analizadas. Los casos de la BBC y PBS resultan emblemáticos, ya que, como vimos en su oportunidad, han logrado un alto grado de imparcialidad e independencia respecto de los poderes políticos.

Cuadro 4.4. *Relación de los factores críticos de éxito*

Concepto de agrupación	FCE	Validado por especialistas	Incorporado por especialistas
Autonomía de los directivos			
Independencia funcional	FCE1	x	x
Pluralidad de los integrantes del Órgano de Dirección	FCE2		x
Contenidos culturales, informativos y de entretenimiento que promuevan el sentimiento de pertenencia			
Contenido plural de la programación	FCE3	x	x
Sentimiento de pertenencia de la sociedad con la TV pública	FCE4	x	x
Descentralización de contenidos y señal	FCE5		x
Ingresos que dan autonomía y garantizan la operatividad del medio de comunicación			
Ingresos predecibles o esperados	FCE6	x	x
Vanguardia tecnológica	FCE7	x	x
Recursos humanos	FCE8		x
TV pública funciona con estándares del mercado televisivo en temas de personal y adquisición de material televisivo			
Flexibilización de sistemas estatales	FCE9	x	x
Adecuada gestión pública			
Buen gobierno corporativo	FCE10	x	x

Elaboración propia.

Siendo la televisión pública una organización perteneciente a la ciudadanía y destinada al servicio de esta, y con el fin de evitar que los integrantes del máximo órgano de la televisión pública sean elegidos con criterios políticos, se deben establecer los requisitos o condiciones personales que deben reunir los aspirantes al cargo, de manera tal que se asegure que las personas designadas tengan la calidad y suficiencia requeridas para asegurar no solo el cumplimiento de los objetivos de la organización, sino también la necesaria autonomía respecto de los poderes existentes en la sociedad.

Dada la precaria situación de independencia en la que se encuentra el modelo peruano, se necesita dotarlo de mecanismos efectivos que le permitan desarrollar y consolidar libremente su autodeterminación, los cuales se proponen y desarrollan en la presente investigación.

Sobre el particular, Caffarel, ex directora general de RTVE, señala que una televisión pública debe tener, entre otras características, la de ser autónoma, libre, e informar con veracidad y profesionalidad (Caffarel, 2004).

Todos consideran muy importante esta variable. Sobre el particular, recogemos algunos comentarios. El profesor y abogado especialista en televisión considera que la televisión pública representa intereses, demandas del público, no del Estado. Por su parte, el ex presidente del Consejo Directivo de la TVPN señala que es el contrapeso a la televisión comercial, que no puede ser una televisión de intereses del Gobierno ni del Estado.

En el mismo sentido, para el docente A de la Facultad de Comunicaciones, el actual procedimiento de designación de directores, la manera como funciona el canal y su estructura no le dan autonomía. «Sí, debe suprimirse la dependencia funcional, hay que dar una ley que convierta a la TVPN del Estado en televisión pública. Cada Gobierno que llega al poder hace lo que quiere con el canal, ahora lo han sacado del Ministerio de Cultura». Para el expresidente de ConcorTV, cuando se ha intentado definir la televisión pública, se ha indicado que esta es un servicio participativo, público, no estatal ni de propiedad del Gobierno de turno. Según refiere, el problema es que ha habido una sucesión de Gobiernos que han utilizado a la televisión para difundir sus propios contenidos.

El docente B de la Facultad de Comunicaciones precisa que en el plan de gobierno de Ollanta Humala aparece la conversión del sistema estatal en un sistema público; sin embargo, como ocurrió en gobiernos pasados, no se han llevado a cabo cambios al respecto. «Es una concepción política de controlar las instituciones, no hacen lo que la Ley exige que se haga, que se cambie de un sistema estatal a un sistema público, a pesar de estar vigente la obligación».

De otro lado, con relación a la necesidad de contar con independencia para ejecutar políticas de largo plazo, independiente del Gobierno de turno, el ex presidente del Consejo Directivo de la TVPN señala que esta tiene que ser una entidad autónoma y producto de una institución, sin injerencia del Estado. En el mismo sentido, el comunicador A y especialista en televisión sostiene que no debería haber una injerencia del Gobierno de turno en la dirección de la televisión pública, que esta no debe ser gestionada por el Ejecutivo, ni que el presidente del Directorio debe ser designado por el presidente de la República. El docente A de la Facultad de Comunicaciones sostiene que se debe dar una ley que convierta a la televisión del Estado en televisión pública, «pues cada Gobierno viene y hace lo que quiere con el canal».

Para el abogado y especialista en televisión pública, pensar en un organismo independiente del Gobierno hará que fracasen todos los proyectos. A su juicio, hay que ser más realistas y pensar en incursiones democratizadoras.

En consecuencia, la premisa es que la televisión pública —al menos en sus inicios— debe continuar adscrita al aparato estatal, es decir, como una entidad de naturaleza pública, aun cuando debe adoptar la forma de un organismo que le brinde el máximo grado de autonomía (independencia) respecto de otros poderes del Estado. Como veremos más adelante en el capítulo referido a nuestra propuesta para la televisión pública en el Perú, consideramos que debería adoptar la forma de un organismo técnico especializado.

3.2. FCE2: pluralidad de los integrantes del órgano de dirección

Consistente en la diversidad de cualidades y/o procedencias que los integrantes del órgano máximo de la televisión pública deberían tener para ocupar el cargo.

El caso peruano reviste especial importancia por tratarse de un país pluricultural y multinacional en el que, para lograr la identificación de la sociedad con la televisión pública, es necesario que la primera se vea reflejada y representada por los integrantes del máximo órgano de la televisión pública. Los directores deberán ser remunerados adecuadamente para que cumplan su función, pues en la actualidad reciben por concepto de dieta la suma de 545 soles (MEF, 2002).

No se trata exclusivamente de designar integrantes que provengan de diversas zonas geográficas del país, sino sobre todo, de incluir personalidades de reconocido prestigio social provenientes de instituciones u organizaciones públicas representativas de diversa índole, tales como facultades de Comunicación, asociaciones culturales, entre otras.

El propósito final es el de asegurar que la diversidad de su órgano de dirección —*pool* de directores— se vea reflejado en sus contenidos, dotándolo de legitimidad e identificación con la sociedad.

La necesidad de que los miembros del Consejo Directivo tengan diferentes especialidades y experiencias es también una práctica considerada como de buen gobierno corporativo. Se recomienda que, en las autoevaluaciones que se deben hacer en forma periódica, el Consejo Directivo se pregunte sobre los conocimientos, calificaciones y competencias en la industria televisiva que aportan (CAF, 2012).

Los entrevistados validaron este FCE. El abogado y especialista en televisión pública sostiene que el ciudadano debe ir ganando espacio progresivamente: «Comencemos con el directorio plural». El expresidente de ConcorTV refiere que el órgano de dirección debe tener en su organización una estructura con aspectos que lo hagan lo más democrático, abierto y representativo posible; mientras que para el docente A de la Facultad de Comunicaciones, el rol de la sociedad frente al manejo de la televisión pública es clave.

Opina también que se debe buscar desde la sociedad una representación vinculada con los municipios, regiones, colegios profesionales, universidades y ONG; entidades que tengan una larga historia de representatividad con los medios de comunicación.

El caso de la BBC demuestra lo señalado, ya que la plena identificación de los habitantes del Reino Unido con ella tiene como correlato la forma de designación de los integrantes del BBC Trust, máximo órgano de dirección de la BBC, el cual está integrado por doce miembros, de los cuales, cuatro representan a Inglaterra, Gales, Escocia e Irlanda del Norte, con lo cual se asegura la plena representatividad de los habitantes de todo el Reino Unido.

3.3. FCE3: contenido plural de la programación

Contenidos de calidad con carácter plural (informativo, imparcial, cultural, de entretenimiento, servicio social, entre otros) que recojan incluso las opiniones de grupos minoritarios y atiendan a la pluralidad de culturas existentes en el país.

De acuerdo con García, la televisión pública debe ser «[u]n medio de comunicación, que tenga como bandera y línea editorial la prestación del servicio público radiotelevisivo, no desde una posición empresarial, sino desde la representación del interés colectivo y plural presentes en la sociedad» (García, 2010).

Los especialistas validaron este FCE. El comunicador A, especialista en televisión, señala que actualmente el modelo peruano tiene una concepción enciclopédica, elitista, que no hay una visión que vaya más allá. La diversidad de las comunidades campesinas en el país solo se muestra cuando aquellas hacen noticia a causa de algún conflicto, pero no hay abordajes que apuesten por un sentido inclusivo. El docente A de la Facultad de Comunicaciones propone que el método para lograr pluralidad es hacer mucha investigación para conocer las demandas reales de la gente, por sexo, edad, grupos socioeconómicos, demandas de recreación, los imaginarios de la gente en relación con lo que quiere y necesita ver.

La pluralidad permitirá la identificación del ciudadano respecto de su televisión pública, pues se verá reflejado y/o representado en ella a través de contenidos de calidad con carácter plural (informativo, cultural, de entretenimiento, de servicio social, entre otros), atendiendo a que la sociedad lo es, de manera que recoja incluso las opiniones de grupos minoritarios.

3.4. FCE4: sentimiento de pertenencia de la sociedad con respecto a la televisión pública

Se trata de la relación o sentimiento de pertenencia (apropiación) de la televisión pública que tiene la ciudadanía en su conjunto, basado en la identificación que existe entre ambos, en la medida en que la sociedad se ve representada o reflejada en dicho medio de comunicación.

La importancia de este factor radica en el papel protagónico que cumple (o debería cumplir) la ciudadanía con respecto a la televisión pública, siendo en definitiva su principal *stakeholder* o beneficiario, no solo para la defensa de su institucionalidad frente a los demás poderes de la sociedad, sino también, en general, para velar por su subsistencia desde todo punto de vista (político, económico, entre otros).

En el análisis FODA de los modelos internacionales, se ha podido apreciar como fortaleza de la BBC su plena identificación con la sociedad británica. Del mismo modo, la identificación del público estadounidense con la PBS y/o su sistema de televisión público se refleja en las suscripciones o membresías que abona el primero, y que representan parte importante de los ingresos de la segunda. En los casos chileno y español ocurre lo mismo.

Ciertamente se trata de un factor progresivo que se genera en el largo plazo, cuya iniciativa debe provenir de la propia televisión pública, a través de la cimentación de los factores antes señalados, como reflejo en la calidad y pluralidad del contenido de su programación, factor que se desarrollará más adelante.

Varios especialistas validaron este FCE. Al respecto, el docente A de la Facultad de Comunicaciones precisa que la televisión pública debería ser un servicio público, pero que no lo es. La televisión —afirma— es demasiado importante en la vida cotidiana de la población: la televisión educa, le da la gente información sobre salud, sobre finanzas, etc. «La población debería poder identificarse con el canal, como ocurre en Chile, una señal internacional que puede ser vista como marca a través de un canal público bien llevado. Visto hacia adentro y hacia afuera, como una marca». Por su parte, el comunicador B, especialista en televisión, vincula este factor con el

contenido de la programación, pues, según él, lo importante es que la gente se sienta identificada con lo que consume en la programación del Estado.

3.5. FCE5: descentralización de contenidos y señal

Esta variable supone: i) la descentralización en la producción de contenidos en el ámbito regional, para integrar estos en la señal principal; y ii) la descentralización de la señal o cobertura, con la finalidad de lograr el mayor alcance de la red de televisión.

El sustrato de la descentralización, en ambas acepciones, radica en que permite a la televisión pública cumplir con los factores de identificación entre la televisión pública y la sociedad, vistos en páginas anteriores, así como con el contenido plural de la programación.

Todos los especialistas validaron este FCE. Para el docente B de la Facultad de Comunicaciones, en el Perú solo se puede transmitir desde Lima a todo el país; no sucede, en cambio, lo contrario: que se transmita desde provincias a Lima. Explica que cambiar esta situación puede, incluso, promover la creación de fuentes de trabajo: «La TVPN debería tener seis o siete productoras locales, distribuidas en el interior del país, con gente del lugar que produzca programas desde allí y que a la hora estelar se enlacen con el canal de Lima para las noticias. La idea es que, por ejemplo, los puneños hagan sus programas en Puno, con gente de la región, sobre la problemática y costumbres de Puno, y que aquellos se transmitan en Lima, y que el limeño los identifique, con lo cual se tiende un puente para conocer dicha problemática, contada por los propios puneños; y así se generaría una red a nivel nacional. Descentralizar la producción y descentralizar la transmisión».

Para el expresidente de ConcorTV, es importante que desde las regiones los países puedan contar sus cosas, sus problemas, su día a día, en un proceso catárquico. Explica que los casi 300 conflictos sociales que son generados por la intervención de empresas o grupos en zonas rurales o urbanas al interior del país se producen en gran medida por falta de comunicación, porque no se entienden, porque los conceptos de progreso y desarrollo son distintos. Y hay conceptos medioambientales que están en otro contexto estandarizado. «Me refiero a códigos de comunicación que significan el

blanco para unos y el negro para otros, y ahí es donde un medio de comunicación puede servir de intermediario».

Para el docente C, especialista en televisión, el asunto tiene relación con los recursos humanos de cada zona y la vigilancia que debe tener la TVPN sobre qué están haciendo, cómo lo hacen, cómo los promueven y qué le proponen para motivarlos; este factor supone establecer un diálogo constante con todos.

3.6. FCE6: ingresos predecibles o esperados

Se trata de aquellos flujos de ingresos continuos en el tiempo que no dependen de cambios en la composición y/o criterios del Poder Ejecutivo.

La importancia de regular adecuadamente la estructura de ingresos supone dotar a la televisión pública de mecanismos que aseguren su autonomía para que su actuación no se vea limitada por alguna decisión política que restrinja sus ingresos.

En su mayoría, los especialistas validan este FCE; el docente A de la Facultad de Comunicaciones sostiene que la autonomía financiera es necesaria (sic) para lograr una televisión pública, mientras que el comunicador B, especialista en televisión, propone una variante distinta, al precisar que debería existir no solamente la asignación de parte del presupuesto, sino que también deberían crearse vías alternas para que el inversionista privado, a través de diversas organizaciones, pueda realizar un aporte económico.

De otro lado, el docente C de la Facultad de Comunicaciones señala que el recurso financiero no tiene que generar dependencia, sea el Estado el proveedor o bien un tercero; es solo el apoyo que se le da, pero nada más; finalmente, agrega que todo contrato debe reflejar libertad de expresión.

Por su parte, un informe de la Unesco, citado por Fucatel, plantea que, para mantener los objetivos de la televisión pública, «[s]e requiere un financiamiento: i) sustancial, para hacer contrapeso a los servicios comerciales, ii) independiente, para que esté al abrigo de las presiones políticas y comerciales, iii) previsible, para garantizar estabilidad y continuidad y; iv) equitativo, en las controversias» (Fucatel, 2008: 29).

En el cuadro 4.5 se presenta el resumen de la fuente de ingresos de los modelos de televisión pública analizados, acompañados del modelo de ingresos de la TVPN.

Cuadro 4.5. *Comparativo de ingresos*

Concepto	RTVE	BBC	PBS	TVN	TVPN
Canon	27%	72%	-	-	-
Aportes	30%	-	-	-	-
Membresía	-	-	32%	-	-
Otros	1%	28%	17%	-	-
Suscripción	-	-	34%	-	-
Publicidad y otros	-	-	-	100%	10%
Presupuesto público	42%	-	17%	0%	90%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

Elaboración propia.

De lo expuesto se advierte que en tres de los modelos estudiados (BBC, PBS, TVE) la estructura de ingresos es mixta, lo que favorece la independencia de la televisión pública frente al Estado y anunciantes.

La estructura de ingresos debe ser mixta, siendo una de sus fuentes la asignación de recursos presupuestarios públicos, y la otra, la creación de un canon a la televisión comercial (ingreso predecible). Cuanto más alto el porcentaje de ingresos predecibles, más independiente será la televisión pública.

3.7. FCE7: vanguardia tecnológica

Es la búsqueda de tecnologías que se dirige a obtener la mayor cobertura en todo el país, con diversas señales (HD) que puedan ser captadas por toda la población, sin discriminar ingresos, razas, discapacidades, ubicación geográfica, entre otros.

El objetivo de la televisión pública, a través de la vanguardia tecnológica, difiere de la comercial, en tanto que la primera busca tener una mayor y mejor llegada a todos los ciudadanos, mientras que la segunda solo busca ampliar su base de consumidores televisivos.

Los especialistas validaron este FCE. El docente C y especialista en comunicaciones señala que «la importancia de este factor es que existan formas de conexión con el público; no obstante, no debería imitar a la televisión privada, sino que debería trabajar en su conexión con el país».

3.8. FCE8: recursos humanos

Consiste en contar con personal (directivo y operativo) que tenga niveles remunerativos competitivos acordes con el sector público y el sector privado del mercado televisivo, y promover la incorporación de personal altamente capacitado, experimentado y/o de público reconocimiento, sin que existan limitaciones de tipo remunerativo, normativo u otros que lo restrinjan.

Los especialistas validaron este FCE. Al respecto, el comunicador B, especialista en televisión, señala que se debe promover la búsqueda de gerentes con experiencia en televisión, al menos en las áreas estratégicas; pero que, para ello, se deben ofrecer sueldos competitivos y atractivos.

De esta manera, actualmente los directores de la TVPN reciben una dieta de 545 soles por sesión (MEF, 2002). Asimismo, el presidente ejecutivo percibe una remuneración mensual de 15,600 soles; el gerente general, 14,000 soles; y otros gerentes, 11,000 soles (MEF, 2013); ya que hasta antes del 2013 percibían 13,000; 11,000; y 8,500 soles mensuales, respectivamente (MEF, 2010).

En tal sentido, es necesaria la existencia de mecanismos que promuevan y permitan la incorporación de personal altamente capacitado, experimentado y/o de público reconocimiento para el puesto que desempeñen, sin que existan limitaciones de tipo remunerativo, normativo u otros que lo restrinjan.

3.9. FCE9: flexibilización de sistemas estatales

Consiste en reducir las rigideces establecidas en las normas que regulan los distintos sistemas administrativos del Estado (compras y remuneraciones), considerando las condiciones propias del mercado televisivo, que tiene particularidades propias que lo distinguen de otros mercados en los que actúa el Estado peruano.

Como referencia, pueden tomarse los niveles de flexibilidad que se han otorgado a las empresas del Estado bajo el ámbito del Fonafe. Consideramos que resulta prematuro formular una flexibilización desde el inicio del nuevo marco legal propuesto. Creemos que la flexibilización solo puede otorgarse a la vista del logro de mayores niveles de buen gobierno corporativo.

Los especialistas validaron este factor; y las posiciones han variado, desde una flexibilización hasta una exoneración plena.

Al respecto, el ex presidente del Consejo de la TVPN precisó que la contratación de talentos es complicada teniendo en cuenta los límites remunerativos y los trámites que hay que realizar, lo cual afecta también a la adquisición de material.

3.10. FCE10: buen gobierno corporativo

Es la correcta asignación de poderes y responsabilidades entre el Consejo Directivo, la administración y el Poder Ejecutivo, en su calidad de representante de los titulares o beneficiarios de la TVPN, es decir, la sociedad en su conjunto. Hay que distinguir que, para lograr un adecuado gobierno corporativo, la Presidencia Ejecutiva, el gerente general y los directores deben tener roles diferentes (CAF, 2012).

Los especialistas validan este FCE; y, sobre el particular, el comunicador B y especialista en televisión sostiene que este factor es importante para llegar a tener una televisión pública, mientras que el especialista en medios de comunicación señala que es importante un liderazgo en la empresa (televisión pública), pero que «para tener un buen gobierno corporativo, necesitas contar con autonomía administrativa».

4. Identificación de actores en la televisión pública peruana

A partir del análisis de la TVPN, se ha diseñado un mapa de actores que participan en el desarrollo de la televisión pública. La identificación ha sido validada y ampliada mediante las entrevistas con los especialistas.

A1: presidente de la República (PE)

Es quien designa a los miembros del Consejo Directivo de la TVPN.

A2: Congreso de la República (CR)

Se relaciona con la TVPN a través de su actividad fiscalizadora. Asimismo, mediante la promulgación de leyes, como la que aprueba el Presupuesto General de la República, que incluye la TVPN. Además, la TVPN emite programación del Congreso.

Los especialistas indican que es necesaria la participación de este actor en el proceso de una reforma de la TVPN.

A3: Presidencia del Consejo de Ministros (PCM)

A ella se encuentra adscrita la TVPN mediante Decreto Supremo 002-2012-PCM.

A4: Ministerio de Economía y Finanzas (MEF)

Se relaciona con la TVPN en la medida en que aprueba su presupuesto anual.

A5: Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC)

Asigna la frecuencia radioeléctrica a la TVPN y emite la respectiva autorización para su funcionamiento.

Con relación a los actores PCM, MEF y MTC, los especialistas identifican a estos como parte del Poder Ejecutivo, y refieren que tienen vinculación con la TVPN en diferente grado; afirman, asimismo que el que ejerce mayor influencia es la PCM, en cuanto a independencia funcional.

A6: Consejo Directivo de la TVPN (CIRTP)

Órgano máximo de gobierno de la TVPN.

A7: Trabajadores de la TVPN (trabajadores)

Comprende a todo el personal que labora para la TVPN, bajo cualquier tipo de contratación, en relación de dependencia.

Todos los especialistas validan la participación de estos actores en el desarrollo de las actividades de la TVPN y de acuerdo con lo informado en las entrevistas.

A8: Consejo Consultivo de Radio y Televisión (Concerto)

Órgano consultivo, autónomo y plural, adscrito al Ministerio de Transportes y Comunicaciones, cuya misión es propiciar buenas prácticas en la radio y televisión peruana. Se vincula, además, con la TVPN en la medida en que, por mandato legal, debe participar en la elaboración del proyecto de radiodifusión estatal.

A9: partidos políticos (PP)

Regulados por la Ley 28094. Se relacionan con la TVPN al ejercer supervisión de sus emisiones televisivas, y porque, según dispone el Reglamento de la Ley de Partidos Políticos, se emite mensualmente una franja electoral en periodo no electoral.

Los especialistas incorporan la presencia de este actor, entendiendo su participación como parte del Congreso de la República.

A10: partido de gobierno (PGOB)

Es el Partido Nacionalista Peruano. Los especialistas, al referirse al círculo cercano que influye en el presidente, mencionan que, por ejemplo, unas personas importantes en este Gobierno son la primera dama y algunos congresistas.

A11: prensa

Agrupar a los medios de comunicación escrita y de radiodifusión, que ejercen actividad fiscalizadora de la TVPN como entidad pública.

Los especialistas hacen referencia al actor prensa, llamándolo *periódicos*, *Consejo de Prensa* o *canales de televisión privados*, de forma indiferente.

Asimismo, se entrevistó a diversos representantes de los actores que intervendrían en el desarrollo de una televisión pública. Igualmente, se obtuvieron las posiciones de los congresistas de diversas agrupaciones políticas, al visionar los videos de la Comisión de Fiscalización del Congreso de la República del Perú, del 17 de abril de 2013.

Cuadro 4.6. *Relación de actores entrevistados*

Ocupación o profesión	Entidad o institución a la que pertenece
1) Miembro del Consejo de la TVPN	TVPN
2) Miembro del Consejo Directivo del Instituto Nacional de Radio y Televisión y docente de una universidad privada	TVPN
3) Secretaria técnica del Consejo Consultivo de Radio y Televisión	Concortv
4) Asistente administrativo y trabajador de la TVPN	TVPN
5) Funcionario del Ministerio de Economía y Finanzas	MEF
6) Congresista de la República y miembro de la Comisión de Transportes y Comunicaciones	Partido político de oposición
7) Congresista de la República y miembro de la Comisión de Transportes y Comunicaciones	Partido político de gobierno u oficialista

Elaboración propia.

5. Situación actual de los factores críticos de éxito y la visión futura, de acuerdo con los especialistas

Los especialistas identificaron la situación actual de los FCE y cómo debería ser la situación de estos en el futuro para lograr el desarrollo de la televisión pública. Se utilizó la escala del 1 a 6 para determinar el grado de importancia: i) 5-6: muy importante, ii) 4-4.9: relativamente importante, iii) 1-3.9: poco importante (ver anexo 2).

Cuadro 4.7. *Situación propuesta versus situación actual de los factores críticos de éxito*

Rango de importancia	Situación actual	Cómo debería de ser
5-6		Independencia funcional Pluralidad de los integrantes del Órgano de Dirección Contenido plural de la programación Sentimiento de pertenencia de la sociedad con la TV pública Descentralización de contenidos y señal Ingresos predecibles o esperados Vanguardia tecnológica Recursos humanos Buen gobierno corporativo
4-4.9	Pluralidad de los integrantes del Órgano de Dirección Independencia funcional Contenido plural de la programación Sentimiento de pertenencia de la sociedad con la TV pública	Flexibilización de sistemas estatales
1-3.9	Descentralización de contenidos y señal Ingresos predecibles o esperados Vanguardia tecnológica Recursos humanos Buen gobierno corporativo	

Elaboración propia.

Con relación al factor pluralidad de integrantes del órgano de dirección (FCE2), dos entrevistados, el expresidente de la TVPN y el docente y especialista en televisión señalaron que hoy se ve una situación particular, ya que la actual presidenta ejecutiva fue designada durante el Gobierno de Alan García, y porque los miembros del Consejo Directivo son profesionales de reconocido prestigio, docentes universitarios, con formaciones profesionales distintas.

Con relación al contenido de la programación plural, varios entrevistados señalaron que la programación de la TVPN ha mejorado con el devenir de los años.

Asimismo, existió consenso en los especialistas al identificar los FCE independencia funcional (FCE1), predictibilidad de ingresos (FCE6) y buen gobierno corporativo (FCE10) como relevantes. Sin embargo, el FCE1 es considerado como el más importante por los especialistas.

6. Identificación de los objetivos estratégicos y asociados

Para un mejor análisis y aplicación de la metodología se agruparon los FCE sobre la base de los objetivos estratégicos que a continuación se detallan en el cuadro 4.8.

Cuadro 4.8. *Objetivos estratégicos y asociados*

Apuesta estratégica	Objetivos asociados	Objetivos estratégicos
Independencia funcional con un órgano de dirección plural	<ol style="list-style-type: none"> 1) Promover que los directivos de la TVPN estén lo menos influenciados en la toma de decisiones. 2) Garantizar que los directivos representen a la mayoría de los peruanos. 3) Promover el mayor nivel de independencia frente a los organismos públicos del Estado. 4) Garantizar el desarrollo de políticas a corto, mediano y largo plazo. 	OE1: Promover la autonomía de los directivos de la TVPN
Contenidos y programación plural, descentralizada, que generen el sentimiento de pertenencia de la sociedad con la televisión pública	<ol style="list-style-type: none"> 1) Promover una parrilla de programación de la que los peruanos se sientan identificados, tanto a través de sus contenidos como de su programación descentralizada. 2) Promover que todas las señales lleguen y cubran todo el territorio peruano. 3) Promover contenidos informativos de carácter plural e imparcial. 	OE2: Promover la emisión de contenidos que fomenten la cultura y la identidad de todos los peruanos
Ingresos predecibles, que permitan tener recursos humanos y estar a la vanguardia tecnológica	<ol style="list-style-type: none"> 1) Garantizar que la actuación del medio de comunicación esté subordinada a los intereses del ciudadano. 2) Promover la generación de contenidos de calidad y contar con recursos humanos especializados. 3) Garantizar la adquisición de equipos que permitan la continua modernización de la TVPN. 	OE3: Promover ingresos y recursos que doten de autonomía y garanticen la operatividad del medio de comunicación
Flexibilización de los sistemas estatales	<ol style="list-style-type: none"> 1) Facilitar la contratación de recursos necesarios para la TVPN. 2) Flexibilizar los sistemas públicos teniendo en cuenta la naturaleza operativa de la TVPN. 	OE4: Promover el funcionamiento de la TV pública con estándares del mercado televisivo, tanto en temas de contratación de personal como de adquisición de material televisivo
Buen gobierno corporativo	<ol style="list-style-type: none"> 1) Garantizar una clara segregación de derechos y obligaciones entre el Consejo Directivo, la gerencia y el gobierno. 	OE5: Garantizar que el medio de comunicación tenga una adecuada gestión pública

Elaboración propia.

7. Análisis de dependencia e influencia entre factores críticos de éxito

7.1. Matriz de influencias directas (MDI)

La matriz MDI del programa MICMAC describe la relación directa de influencia entre FCE, donde: 0 = no influye, 1 = influencia débil, 2 = influencia media, 3 = influencia fuerte. De las entrevistas realizadas a los especialistas se obtuvo el cuadro 4.9, que muestra que los factores independencia funcional —IF (FCE1)—, ingresos predecibles o esperados (FCE6) son los que ejercen mayor influencia directa respecto de otras variables, y su nivel de motricidad también es alto.

7.2. Identificación de las variables claves con el MICMAC

El programa MICMAC muestra de mejor manera el grado de influencia y dependencia a partir de la figura 4.1, cuya explicación de los cuadrantes se da a continuación.

Cuadrante I, denominados *factores determinantes, influyentes o de entrada*. Aquí se ubica como única variable determinante o influyente a la independencia funcional (FCE1). La ubicación de la citada variable valida la percepción de todos los especialistas entrevistados, para quienes este factor es el más importante para la viabilidad de la implementación de la televisión pública. En otras palabras, la independencia funcional constituiría el motor o génesis de la propuesta objeto de la investigación, sin cuya presencia no se activarían las demás variables sobre las que influye de manera directa o indirecta.

Cuadrante II, donde se encuentran los factores que se caracterizan por ser al mismo tiempo muy influyentes y con un alto grado de dependencia. Aquí se ubica el factor ingresos predecibles o esperados —IP (FCE6)— y el factor buen gobierno corporativo —BGC (FCE10)—.

Cuadro 4.9. *Matriz de influencia directa (MDI)*

Factores críticos de éxito	FCE	FCE1	FCE2	FCE3	FCE4	FCE5	FCE6	FCE7	FCE8	FCE9	FCE10	Valor de la motricidad
Autonomía de los directivos												
Independencia funcional	FCE 1	0	1	3	1	2	1	1	2	1	3	15
Pluralidad de los integrantes del Órgano de Dirección	FCE 2	1	0	2	2	2	1	1	1	0	1	11
Contenidos culturales, informativos y de entretenimiento que promuevan el sentimiento de pertenencia												
Contenido plural de la programación	FCE 3	0	3	0	3	1	2	1	0	0	1	11
Sentimiento de pertenencia de la sociedad con la TV pública	FCE 4	2	1	2	0	2	2	1	2	0	1	13
Descentralización de contenidos y señal	FCE 5	0	1	3	3	0	1	1	2	0	2	13
Ingresos que den autonomía y garanticen la operatividad del medio de comunicación												
Ingresos predecibles o esperados	FCE 6	1	0	3	2	3	0	3	3	0	2	17
Vanguardia tecnológica	FCE 7	0	2	2	1	3	1	0	2	0	1	12
Recursos humanos	FCE 8	1	1	3	1	2	1	2	0	0	3	14
TV pública funciona con estándares del mercado televisivo, tanto en temas de contratación de personal como de adquisición de material televisivo												
Flexibilización de sistemas estatales	FCE 9	0	0	2	0	2	1	2	2	0	1	10
Adecuada gestión pública												
Buen gobierno corporativo	FCE 10	2	3	2	2	2	2	2	3	1	0	19
Total		7	11	22	15	19	12	14	17	2	15	134

Elaboración propia.

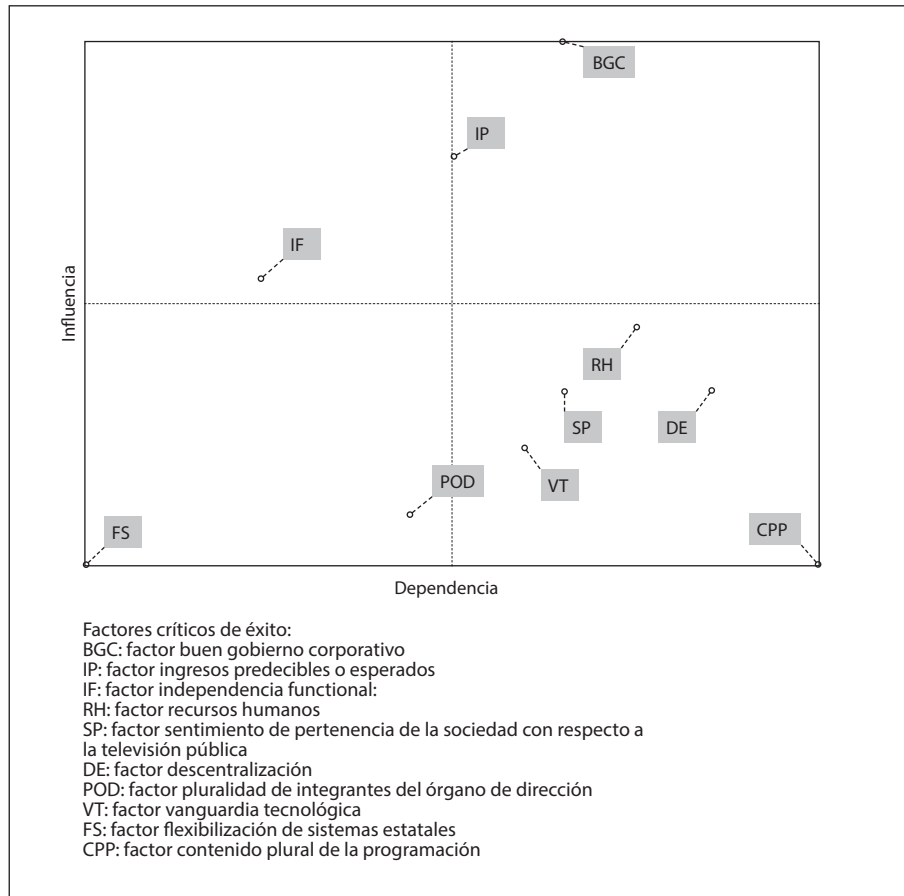


Figura 4.1. Mapa de la motricidad y dependencia de los factores críticos de éxito
 Elaboración propia.

El factor buen gobierno corporativo es el que dota de eficiencia a la gestión y administración de la televisión pública, basado en la definición de tareas del propietario (Gobierno central), Consejo Directivo y Gerencia General. De esta manera, el BGC cumple un papel fundamental en la implementación de la televisión pública, de ahí su alto grado de influencia en las demás variables.

Sin embargo, este factor constituye fundamentalmente una decisión e impulso derivado a su vez de la presencia de una sólida independencia funcional que permita implementarla, de ahí su dependencia directa respecto de esta.

Asimismo, de acuerdo con las categorías propuestas, el BGC (FCE10) es dependiente y, por tanto, un factor de inestabilidad; cualquier acción sobre este factor influye y tiene consecuencias sobre las otras variables, jugando a favor o en contra, según el sentido de las decisiones adoptadas. Así, la existencia o no de un buen gobierno corporativo incidirá positiva o negativamente en el desempeño de la televisión pública, en la medida en que atraviesa y se vincula con todos sus estamentos.

La variable ingresos predecibles o esperados —IP (FCE6)—, se caracteriza por tener un alto grado de influencia en el sistema y un grado moderado de dependencia, encontrándose incluso en la frontera o límite del cuadrante I.

Al respecto, todos los especialistas entrevistados han coincidido al sostener que el éxito de la implementación o existencia de una televisión pública se basa también en la necesidad de contar con los recursos económicos suficientes que garanticen y le permitan desarrollar plenamente sus objetivos, de manera sostenida en el tiempo, sin injerencias de cualquier tipo (políticas u otras) que menoscaben tal situación.

Cuadrante III, en el que se encuentran los llamados factores autónomos o excluidos, caracterizados por su escasa o mínima influencia y poca dependencia del sistema. Del gráfico se advierte la presencia de las variables flexibilización de sistemas estatales —FS (FCE9)— y pluralidad de integrantes del órgano de dirección —POD (FCE2)—.

El primer FCE10 se ubica en el punto de origen del plano, es decir, en el punto de intersección de las abscisas y ordenadas, lo cual se traduce en que tanto su influencia como su dependencia son prácticamente nulas o muy mínimas, es decir, se trata de una auténtica y manifiesta variable autónoma.

Asimismo, la ubicación del factor pluralidad de integrantes del órgano de dirección —POD (FCE2)— se produce porque la eficiencia del órgano de dirección no estaría justificada necesariamente por la pluralidad de sus integrantes, sino por otros factores, tales como la independencia funcional, entendida como la existencia de un proceso de selección de sus integrantes, estabilidad en el cargo, atribuciones claramente establecidas, así como la existencia de un buen gobierno corporativo, del cual recibe influencia directa.

Cuadrante IV, también llamados *factores dependientes* o *de salida*, se caracterizan por su baja influencia y alta dependencia, en tanto que son la consecuencia esperada del sistema. La denominación del objetivo obedece a que constituyen precisamente la meta o propósito de las variables influyentes, apoyadas en las variables claves.

En primer lugar, se ubica el factor recursos humanos —RH (FCE8)—, con un mayor grado de influencia y dependencia respecto de las demás variables situadas aquí, lo que obedece a que el recurso humano talentoso y bien remunerado de acuerdo con los estándares del mercado ejercerá adecuadamente sus funciones, y ello influye, a su vez, sobre otras variables.

El factor descentralización —DE (FCE5)— se caracteriza por ser una variable medianamente influyente, pues el éxito de la televisión pública consiste no solo en llegar a los lugares más alejados, sino también en generar contenidos descentralizados, es decir, que se generen centros de producción de programas locales y que se incorpore esta a la señal nacional.

Asimismo, se ubica en este cuadrante sentimiento de pertenencia de la sociedad con respecto a la televisión pública —SP (FCE4)—, lo que ocurre porque el factor constituye uno de los objetivos de esta, vale decir, lograr paulatinamente una mayor identidad por parte de la audiencia. Este aspecto ha sido comentado por todos los entrevistados, con mayor énfasis por dos de los especialistas en televisión pública.

La ubicación del factor vanguardia tecnológica —VT (FCE7)— obedece a la importancia de transmitir en diversas señales (HD y SD), ya que actualmente se cuenta con señal digital únicamente en la ciudad de Lima. Sin embargo, teniendo en cuenta la realidad peruana, es más importante llegar a todo el territorio al menos con una señal, que es lo que actualmente sucede. Es por esta razón que el nivel de influencia de este factor requiere para su implementación que confluyan las demás variables, en especial ingresos predecibles.

Finalmente, tenemos el factor contenido plural de la programación —CPP (FCE3)—, como la variable objetivo, de salida o resultado por excelencia. Su ubicación en el cuadrante IV confirma que el objetivo perseguido por la televisión pública es brindar una programación plural a

sus telespectadores, de manera que satisfaga la diversidad pluricultural y multinacional, generando la identidad que también persigue el sistema.

Este factor recibe la más fuerte y la mayor influencia por parte de las demás variables, lo que reafirma no solo el alto grado en el que depende de ellas, sino también, y sobre todo, su carácter de resultado, en tanto es a través de esta variable que quedarán evidenciadas las metas del sistema.

7.3. Influencias de las variables en ambos sentidos

En la figura 4.2 se muestra la influencia directa obtenida a través del programa MICMAC, donde se aprecian la influencia «directa» y en «ambos sentidos».

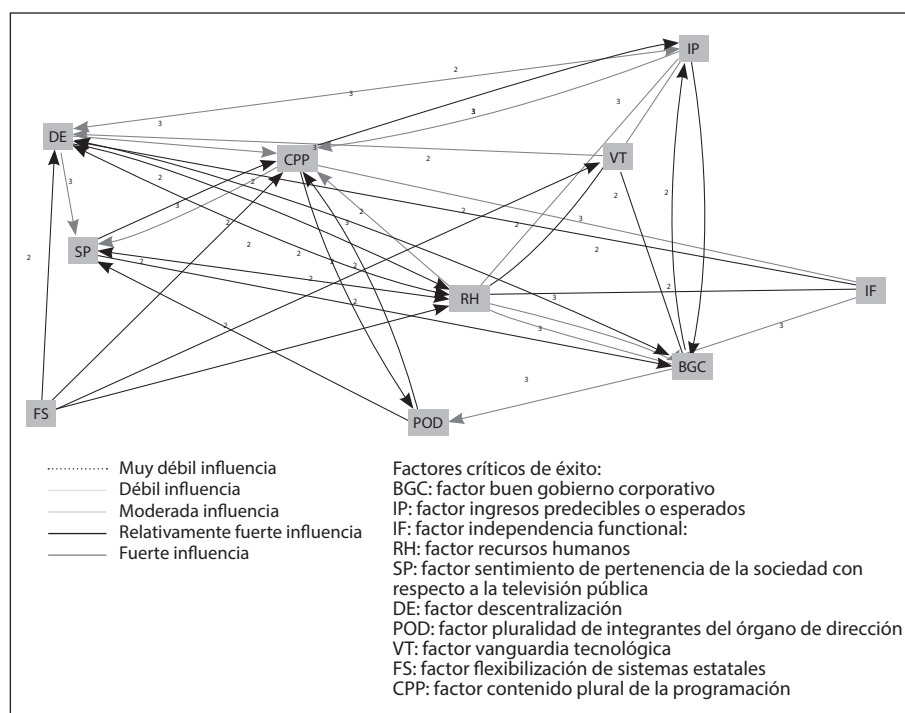


Figura 4.2. Gráfico de influencia directa

Elaboración propia.

El grado de influencia directa obtenido del programa MICMAC, muestra la independencia funcional —IF (FCE1)— y los ingresos predecibles —IP (FCE6)— como variables que predominan en el sistema de estudio, ya que estas se relacionan directamente con el mayor número de factores.

Los ingresos predecibles —IP (FCE6)— es una de las variables más predominantes del sistema, ya que garantiza que el medio de comunicación cuente con ingresos asegurados que permitan el desarrollo de sus políticas, ejerciendo fuerte influencia en el recurso humano (FCE8), en el contenido de la programación —CPP (FCE3)—, en la descentralización de contenidos y de señal (FCE5), y en la vanguardia tecnológica (FCE7).

La independencia funcional —IF (FCE1)— garantiza que los factores contenido plural de la programación —CPP (FCE3)—, buen gobierno corporativo —BGC (FCE10)— estén exentos de cualquier tipo de interés que desvíe y distorsione su esencia, en pro de intereses de particulares, diferentes de los del medio de comunicación.

El buen gobierno corporativo —BGC (FCE10)— es un factor de interrelación, el cual, para obtener los objetivos planteados, necesita retroalimentarse constantemente con los recursos humanos —RH (FCE8)—. De otro lado, su implementación exitosa depende en parte de la plena independencia funcional, dado que cualquier injerencia en la toma de decisiones que distorsione las políticas implementadas afectará la gestión del medio de comunicación.

La variable contenido plural de la programación —CPP (FCE3)— es la más influenciada, siendo muy dependiente y sensible, ya que toda alteración o modificación en la independencia funcional (FCE1), ingresos predecibles o asegurados (FCE6), recursos humanos —RH (FCE8)—, descentralización de contenidos y de señal —DE (FCE5)— afecta el contenido de la programación.

A la vez, la adecuada programación reflejará una mayor aceptación del medio de comunicación por parte de la sociedad, como observamos en otros modelos estudiados. Ello evidencia que el factor contenido plural de la programación —CPP (FCE3)— influye directamente sobre el sentimiento de pertenencia de la sociedad con la televisión pública —ID (FCE4)—.

La descentralización de contenidos y de la señal (FCE05) para lograr sus objetivos, necesita contar con ingresos esperados —IP (FCE6)— que le permitan realizar producciones en los diversos departamentos del Perú y ampliar la cobertura televisiva.

El factor flexibilización de sistemas —FS (FCE9)— ejerce influencia moderada sobre los recursos humanos —RH (FCE8)—, el contenido de contenido plural de la programación —CPP (FCE3)—, descentralización —DE (FCE5)—, vanguardia tecnológica —VT (FCE7)—, lo cual se verifica a partir de las entrevistas realizadas a los especialistas, quienes precisaron que la regulación de los sistemas de contratación estatal de bienes y servicios afecta directamente a la gestión del medio de comunicación.

El ex presidente ejecutivo de la TVPN señala que la contratación de los talentos (personal que realiza trabajo de conducción televisiva, locución) y la adquisición de material audiovisual son complejas, lo cual, muchas veces implica dejar de trabajar con algunos talentos y comprar enlatados.

De otro lado, el contenido plural de la programación —CPP (FCE3)— está influenciado directamente por la flexibilización de sistemas estatales —LS (FCE9)—, por ejemplo en forma negativa, en la medida en que el medio de comunicación no puede adquirir contenidos televisivos (películas, novelas, series) con nombre propio debido a las limitaciones establecidas en la normativa de contratación estatal.

8. Análisis de dependencia e influencia entre actores relevantes

8.1. Matriz de influencia directa e indirecta (MIDI)

La matriz MIDI del programa MACTOR determina la influencia directa o indirecta que los actores tienen uno del otro. En cuanto más alto sea el valor, se ejerce tanto más influencia respecto de los demás actores, así como se hace más dependiente (ver cuadro 4.10).

Cuadro 4.10. *Matriz de medios de acción directos*

Actores	Actores											Grado de influencia directa e indirecta de cada actor	
	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11		
Presidente de la República	A1	2	1	8	7	9	11	7	2	0	0	0	45
Congreso de la República	A2	2	1	6	5	7	8	5	2	0	0	0	35
Presidencia del Consejo de Ministros	A3	1	1	4	3	5	8	6	2	0	0	0	26
Ministerio de Economía y Finanzas	A4	1	0	3	2	4	5	4	2	0	0	0	19
Ministerio de Transportes y Comunicaciones	A5	1	0	3	2	4	3	3	2	0	0	0	14
Consejo Directivo de la TVPN	A6	1	0	2	2	2	4	5	1	0	0	0	13
Trabajadores de la TVPN	A7	0	0	1	0	1	2	2	0	0	0	0	4
Concortv	A8	0	0	1	1	1	1	0	1	0	0	0	4
Partidos políticos	A9	3	3	3	3	3	3	0	0	0	1	0	19
Prensa	A10	4	2	7	6	7	7	3	2	0	0	0	38
Partido de gobierno	A11	2	2	3	2	3	3	1	0	0	0	0	16
Grado de dependencia directa e indirecta de cada actor		15	9	37	31	42	51	34	13	0	1	0	233

Elaboración propia.

Se aprecia en la matriz, que el actor que ejerce mayor influencia respecto de los demás es el presidente de la República, lo que se explica porque directa e indirectamente la mayoría de actores forman parte del Poder Ejecutivo y/o tienen intereses políticos o partidarios.

Por otro lado, el actor que recibe más influencia y, por ende, es el que más depende de los demás actores, es el Consejo Directivo de la TVPN. Esto obedece a que cualquier acción que realicen los actores afecta directamente a la búsqueda de los objetivos de gestión y a las políticas propuestas.

8.2. Mapa de influencia y de dependencia entre actores

El mapa es la representación gráfica de las posiciones de los actores en relación con las dependencias e influencias entre sí que se calculan con el MACTOR.

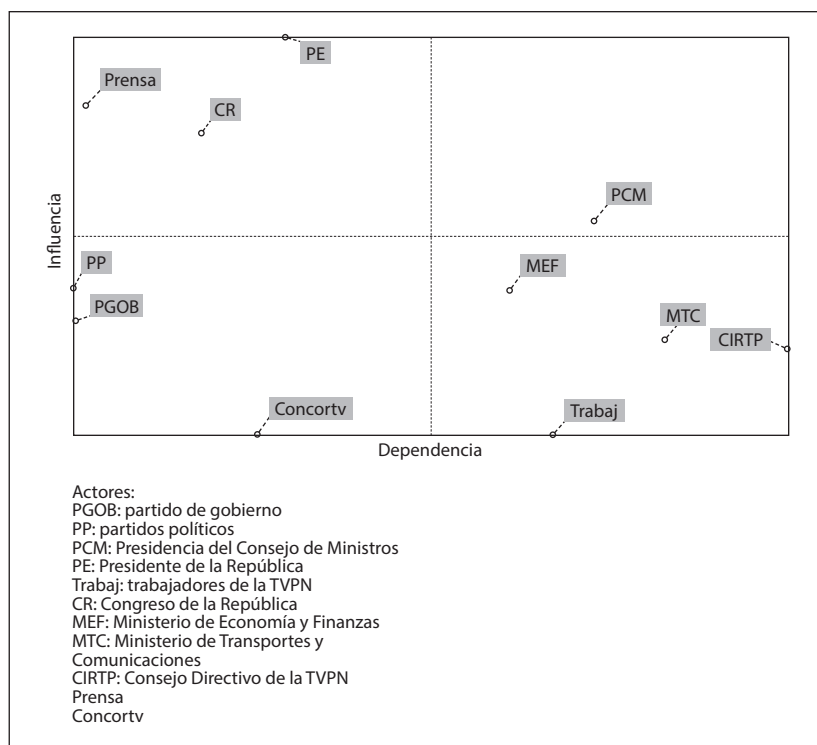


Figura 4.3. Plano de influencia y dependencia de los actores

Elaboración propia.

Cuadrante I. En este cuadrante se ubican los actores más dominantes: el presidente de la República, el Congreso de la República, y la prensa. Esto obedece a que los primeros son dos poderes del Estado, y cada uno ejerce influencia respecto de todos los demás actores de acuerdo con sus funciones. La prensa también influye sobre los actores. Nótese que su posición en el gráfico está más cerca de la línea ordenada, es decir que su nivel de influencia es más fuerte, al extremo de tenerla en los indicados poderes del Estado.

Cuadrante II. Aquí se ubican los actores de enlace. Estos son la Presidencia del Consejo de Ministros que ejerce influencia en menor grado respecto de los actores que se encuentran en el cuadrante IV, que son el MEF, el MTC, el Consejo Directivo de la TVPN y trabajadores.

Cuadrante III. En este cuadrante se encuentran los actores autónomos, que reciben poca influencia, y que se caracterizan por su escasa o mínima influencia en relación con los demás actores. Aquí encontramos a ConcorTV, los partidos políticos y al partido de gobierno.

Cuadrante IV. Encontramos en este cuadrante a los actores que reciben mayor influencia en el sistema materia de estudio: MEF, MTC, CIRTP y trabajadores, quienes, como es lógico, al pertenecer al Poder Ejecutivo, reciben directrices de este poder, y alinean sus políticas con las del Gobierno, que son establecidas por el jefe de Estado.

8.3. Matriz de fuerza bajo la forma de vector

Hasta ahora el análisis realizado se centra en las influencias de poder directo; sin embargo, el análisis no es completo si no se tiene en cuenta la influencia que pueden ejercer determinados actores por intermedio de un tercero; por ello, recurrimos a la matriz de fuerza bajo la forma de vector, que analiza la relación de fuerza del actor teniendo en cuenta su máxima influencia y dependencia directa e indirecta y su retroacción.

De la matriz se observa que quien ejerce mayor influencia por tener mayor poder respecto de todos los actores del sistema es el presidente de la República, mientras que los más débiles del sistema son los trabajadores de la TVPN.

Cuadro 4.11. *Matriz de fuerza bajo la forma de vector*

Actores		Nivel de influencia
Presidente de la República	A1	2.6
Congreso de la República	A2	1.4
Presidencia del Consejo de Ministros	A3	0.9
Ministerio de Economía y Finanzas	A4	0.5
Ministerio de Transportes y Comunicaciones	A5	0.3
Consejo Directivo de la TVNP	A6	0.5
Trabajadores	A7	0.1
Concortv	A8	0.2
Partidos políticos	A9	1.2
Partido de gobierno	A11	1.2
Prensa	A10	2.0

Elaboración propia.

8.4. Mapa de distancia entre actores

El mapa de distancia obtenido del programa MACTOR permite reconocer las posibles alianzas de los actores, teniendo en cuenta las divergencias y convergencias entre ellos. En la figura 4.4 se muestran los resultados calculados por el programa.

El mapa agrupa claramente al Consejo Directivo (A6,) los trabajadores (A7) y Concortv (A8), pues los tres comparten intereses respecto de los objetivos estratégicos, lo que obedece a que persiguen objetivos similares desde diferentes puntos de acción. Los tres actores podrán mejorar su labor; los dos primeros serán los que obtengan mayores beneficios.

El mapa muestra un segundo grupo, conformado por el presidente de la República (A1), la Presidencia del Consejo de Ministros (A5) y el partido de gobierno (A10), que tienen una confluencia relativamente importante en cuanto a los objetivos estratégicos, debido a que comparten intereses en la agenda nacional, y participan en el proceso de establecer las políticas públicas aplicadas en el país, persiguiendo objetivos semejantes. Los dos primeros actores se vinculan directamente con la TVPN a partir de la designación de los miembros del Consejo Directivo, y porque supervisan y coordinan sus políticas con este organismo.

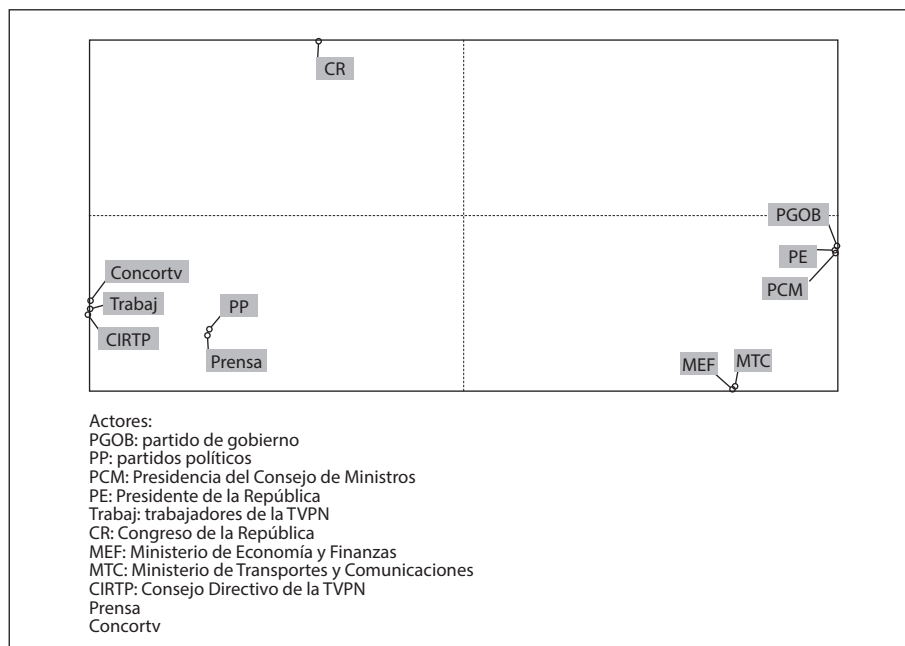


Figura 4.4. Mapa de red de distancia de los actores

Elaboración propia.

El tercer grupo que muestra el mapa comprende el Ministerio de Economía (A4) y el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (A5). Esto obedece a que ambos forman parte del Poder Ejecutivo, sus titulares son designados por el presidente de la República y comparten similares intereses; sin embargo, no se encuentran en el segundo grupo debido a que tienen menor interés respecto de los objetivos estratégicos por ser ministerios más técnicos, pues el MEF es responsable de asignar el presupuesto anual a la TVPN, previa propuesta de la PCM; y al MTC le compete otorgar autorizaciones, instalar retransmisoras, lo que coadyuva a la descentralización de la señal.

El último grupo de alianza está conformado por los partidos políticos (A9) y la prensa (A11), los cuales se vinculan con el objetivo relacionado con el contenido de la programación, en la medida en que actúan como fiscalizadores y porque existe la necesidad de que la población sea informada adecuadamente.

Finalmente, se evidencia que el Congreso de la República es un actor aislado, lo que muestra la diversidad de criterios y posiciones que existen entre sus miembros.

9. Análisis de posición de actores respecto de los objetivos

9.1. Posición simple de los actores frente a los objetivos (1MAO)

La matriz de posición simple 1MAO del programa MACTOR nos muestra la posición a nivel básico. Luego de ingresar los datos en el programa, sobre la base de las entrevistas realizadas a los actores, se obtuvo la información que se muestra en el cuadro 4.12.

Para el presente análisis y los siguientes, se abreviará el término *objetivo estratégico* como OE, seguido del número que le corresponde, ejemplo OE1.

Del cuadro 4.12 se observa que todos los actores están de acuerdo con el OE5, «garantizar que el medio de comunicación tenga una adecuada gestión pública», ya que serán favorecidos directa e indirectamente en sus procesos.

En cuanto al OE1, «promover la autonomía plena de los directivos de la TVPN», cinco actores están de acuerdo, dado que cumplirán de mejor manera su misión. Así, ConcorTV (A8) propiciará buenas prácticas en la TVPN. Los partidos políticos (A9) y la prensa (A11) garantizarán el derecho de las personas de acceder a información y de formarse opinión propia, lo cual permite el debate público. Para el Consejo Directivo (A6) y para los trabajadores (A7), la autonomía tiene especial relevancia porque permitirá difundir contenidos informativos que sean imparciales y que promuevan la identidad cultural, sin recibir presiones políticas de los poderes del Estado.

Los actores que no tienen interés en el desarrollo de este objetivo son el presidente de la República (A1), la Presidencia del Consejo de Ministros (A3) y el partido de gobierno (A10), conforme se ha recogido y validado por los especialistas, cuando nos refieren que lograr este objetivo tiene una connotación política.

Cuadro 4.12. *Primera matriz de actores por objetivos (IMAO)*

Actores	Objetivos estratégicos					Conteo	
	OE1	OE2	OE3	OE4	OE5		
	Autonomía	Contenidos	Ingresos	Sistemas	Gestión		
Presidente de la República	A1	-1	-1	-1	0	1	4
Congreso de la República	A2	0	1	0	0	1	2
Presidencia del Consejo de Ministros	A3	-1	-1	-1	0	1	4
Ministerio de Economía y Finanzas	A4	0	-1	-1	0	1	3
Ministerio de Transportes y Comunicaciones	A5	0	-1	-1	0	1	3
Consejo Directivo de la TVPN	A6	1	1	1	1	1	5
Trabajadores de la TVPN	A7	1	1	1	1	1	5
Concortv	A8	1	1	1	0	1	4
Partidos políticos	A9	1	1	0	0	1	3
Partido de gobierno	A10	-1	-1	-1	0	1	4
Prensa	A11	1	1	0	0	1	3
Número de acuerdos		5	6	3	2	11	
Número de desacuerdos		-3	-5	-5	0	0	
Número de posiciones		8	11	8	2	11	

Elaboración propia.

Con relación al OE2, «promover la emisión de contenidos que fomenten la cultura y la identidad de todos peruanos», (06) seis actores están de acuerdo: el Congreso de la República (A2), el Consejo Directivo (A6), los trabajadores (A7), Concoartv (A8), la prensa (A11), los partidos políticos (A9), porque tiene el interés en que promueva la identidad y la integración de todos los peruanos, así como la pluralidad e imparcialidad de los contenidos.

Por su parte, los que no están a favor de este objetivo son: el presidente de la República (A1), la Presidencia del Consejo de Ministros (A3), el Ministerio de Economía y Finanzas (A4), el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (A5) y el partido de gobierno (A10), que se encuentran vinculados directamente, y cuyo interés radica en la no emisión de contenidos que afecten su gestión y deterioren su imagen frente a los televidentes.

Con relación al OE3, «promover ingresos que doten de autonomía y garanticen la operatividad del medio de comunicación», se observa del cuadro 4.12 que tres actores están de acuerdo con este objetivo: el Consejo Directivo (A6); los trabajadores (A7), quienes serán los directamente beneficiados, ya que no se desgastarán en el proceso de solicitud de asignación de presupuesto; y Concoartv (A8), que estaría a favor de la autonomía económica, dado que a partir de este objetivo estratégico considera que se podrá lograr el desarrollo pleno de la televisión pública y que, por ende, cumplirá de mejor forma su misión, la cual es, como ya dijimos, propiciar buenas prácticas.

En posición contraria al OE5, el cuadro 4.12 muestra a cinco actores; el presidente de la República (A1), la Presidencia del Consejo de Ministros (A3), el Ministerio de Economía y Finanzas (A4), el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (A5), el partido de gobierno (A10), ya que dotar de autonomía económica al medio de comunicación implicaría disminuir la influencia indirecta que se ejerce sobre la TVPN. Con relación al OE4, «la flexibilización de los sistemas estatales», los actores Consejo Directivo (A6) y trabajadores (A7) están de acuerdo porque favorece su operatividad. Asimismo, se observa que existen posiciones en contra, lo que obedece a que este objetivo es inocuo respecto de los demás actores.

9.2. Posiciones valoradas de actores sobre los objetivos (2MAO)

La matriz 2MAO del programa MACTOR refleja la posición del actor frente al objetivo de acuerdo con sus intereses. Luego de ingresar los datos al programa, con base en las entrevistas aplicadas, se obtuvo la información que se muestra en el cuadro 4.13.

Del cuadro 4.13, se observa que el Consejo Directivo (A6) da mayor ponderación a los objetivos estratégicos, dado que aquel será el más beneficiado cuando los logren.

Asimismo, este actor da menor ponderación al OE4, «promover el funcionamiento de la TV pública con estándares del mercado televisivo, en tema de personal y adquisición de material televisivo», puesto que ello coadyuva a la operatividad, mientras que los demás objetivos están vinculados con la independencia del medio de comunicación en forma general y son más importantes.

Como resulta lógico, el actor trabajador (A7) ocupa el segundo lugar en interés respecto del cumplimiento de los objetivos propuestos, debido a que podrá desarrollar de mejor forma su función.

De otro lado, los actores Congreso de la República (A2) y prensa (A11) tienen menos interés, en cuanto a intensidad, en que se cumplan los objetivos propuestos, lo que obedece, en el caso del Congreso, a la confluencia de distintas posiciones y enfoques sobre la función de la televisión pública, y las marcadas posiciones antagónicas que existen entre los integrantes que forman parte de este actor.

Del cuadro 4.13 se observa que ni el presidente de la República (A1), ni la Presidencia del Consejo de Ministros (A3), ni el partido de gobierno (A10) tienen interés en la búsqueda de los OE1, OE2 y OE3. Muy cerca se ubican los actores Ministerio de Economía y Finanzas (A4) y Ministerio de Transportes y Comunicaciones (A5). Sobre el particular, en cuanto a los ingresos, se señaló que la reforma en este tema obedece a una voluntad política.

Cuadro 4.13. Segunda matriz de actores por objetivos (ZMAO)

Actores	Objetivos estratégicos					Conteo	
	OE1	OE2	OE3	OE 4	OE5		
	Autonomía	Contenidos	Ingresos	Sistemas	Gestión		
Presidente de la República	A1	-2	-2	-1	0	1	6
Congreso de la República	A2	0	1	0	0	1	2
Presidencia del Consejo de Ministros	A3	-2	-2	-2	0	1	7
Ministerio de Economía y Finanzas	A4	0	-2	-2	0	1	5
Ministerio de Transportes y Comunicaciones	A5	0	-2	-1	0	1	4
Consejo Directivo de la TVPN	A6	4	4	4	3	1	16
Trabajadores de la TVPN	A7	3	1	3	3	1	12
Concortv	A8	2	1	2	0	1	6
Partidos políticos	A9	2	1	0	0	1	4
Partido de gobierno	A10	-3	-2	-1	0	1	7
Prensa	A11	1	1	0	0	1	3
Número de acuerdos		12	9	9	8	11	
Número de desacuerdos		-7	-10	-7	0	0	
Número de posiciones		19	18	16	8	11	

Elaboración propia.

9.3. Posiciones valoradas y ponderada de los actores sobre los objetivos (3MAO)

La matriz 3MAO evalúa la posición de los actores respecto de los objetivos, valorando la relación de poder de cada uno de los actores.

Del cuadro 4.14, se observa que el presidente de la República (A1) es el actor más influyente y el que menos interés tiene en el desarrollo de los OE1, OE2 y OE3. Esto obedece a lo poco conveniente que sería dotar de independencia al medio de comunicación, por ser un tema de interés político. Asimismo, se observa que el actor partido de gobierno (A11), en menor intensidad, no está interesado en el desarrollo de los objetivos. Ello se advierte de las entrevistas realizadas, así como de la bibliografía revisada.

Es menester resaltar que, si bien existe ahora independencia funcional relativa del Consejo Directivo de la TVPN, esta situación puede variar en el tiempo.

Del mismo cuadro 4.14 se puede inferir que, respecto del OE5, existe un mayor número de posiciones a favor, mientras que respecto del objetivo OE4 únicamente la posición favorable es la del Consejo Directivo de la TVPN (A6), a la vez que desaparece el interés de los trabajadores (A7), en la medida en que no tienen poder de influencia respecto de otros actores.

De otro lado, se observa que los actores prensa (A9) y partidos políticos (A11) son los que ejercen fuerza en el sistema y pueden generar el desarrollo de la televisión pública peruana.

10. Conclusiones preliminares

A partir del *benchmark* internacional, sobre la base de los sistemas de televisión estatal estudiados de Reino Unido (BBC), Estados Unidos (PBS), España (TVE) y Chile (TVN), se identificaron siete FCE: i) independencia funcional, ii) contenido plural de la programación, iii) sentimiento de pertenencia de la sociedad con la televisión pública, iv) ingresos predecibles, v) vanguardia tecnológica, vi) flexibilización de sistemas estatales y vii) buen gobierno corporativo.

Cuadro 4.14. Tercera matriz de actores por objetivos (3MAO)

Actores	Objetivos estratégicos					
	OE1	OE2	OE3	OE 4	OE5	
	Autonomía	Contenidos	Ingresos	Sistemas	Gestión	
Presidente de la República	A1	-4.7	-4.7	-2.3	0	2.3
Congreso de la República	A2	0	2	0	0	2
Presidencia del Consejo de Ministros	A3	-1.3	-1.3	-1.3	0	0.7
Ministerio de Economía y Finanzas	A4	0	-0.9	-0.9	0	0.5
Ministerio de Transportes y Comunicaciones	A5	0	-0.4	-0.2	0	0.2
Consejo Directivo de la TVPN	A6	0.5	0.4	0.5	0.4	0.1
Trabajadores de la TVPN	A7	0	0	0	0	0
Concortv	A8	0.1	0.1	0.1	0	0.1
Partidos políticos	A9	2.7	1.4	0	0	1.4
Partido de gobierno	A10	-3.5	-2.3	-1.2	0	1.2
Prensa	A11	2.7	2.7	0	0	2.7

Elaboración propia.

Estos factores han sido validados por once especialistas, quienes además aportaron con la incorporación de tres FCE más: i) pluralidad de los integrantes del órgano de dirección, ii) descentralización de contenidos y señal; y iii) recursos humanos.

Del análisis de la TVPN, y a partir de la identificación de los FCE, los especialistas identificaron once actores que participan en el desarrollo de las actividades de TVPN: i) el presidente de la República (PE), ii) el Congreso de la República (CR), iii) la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), iv) el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), v) el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), vi) el Consejo Directivo de la TVPN (CIRTP), vii) los trabajadores de la TVPN (Trabajadores), viii) el Consejo Consultivo de Radio y Televisión (Concortv), ix) los partidos políticos (PP), x) partido de gobierno (PGOB) y xi) la prensa.

De las 19 entrevistas realizadas a los especialistas y actores, se comprobó la importancia de los factores críticos de éxito obtenidos a partir del *benchmark*, y se incorporaron nuevos factores para establecer los lineamientos que permitan la existencia de un modelo de televisión pública en el Perú.

Los factores críticos de éxito que se identificaron son: i) independencia funcional, ii) pluralidad del órgano de dirección, iii) contenido plural de la programación, iv) sentimiento de pertenencia, v) descentralización de contenidos y señal, vi) ingresos económicos y predecibles, vii) vanguardia tecnológica, viii) recursos humanos, ix) flexibilización de sistemas estatales, x) buen gobierno corporativo.

Sin embargo, a pesar de haber asignado la puntuación máxima a estos valores, los especialistas pusieron énfasis en los factores que permiten dotar de independencia al medio de comunicación: independencia funcional, ingresos predecibles y buen gobierno corporativo. En menor grado, sin dejar de considerarlo importante se mencionó el factor flexibilidad de sistemas vinculado a la operatividad del medio de la TVPN.

Siguiendo la metodología, se hizo el análisis estructural y se obtuvo que los factores más relevantes para el desarrollo del sistema son: independencia funcional (FCE 1), ingresos predecibles o esperados (FCE 6) y el buen gobierno corporativo (FCE 10).

La independencia funcional (FCE 1) es el primer lineamiento para la formulación de un modelo adecuado de televisión pública, ya que permitirá contar con un procedimiento de designación de los directores de la TVPN que les brindará estabilidad en el ejercicio de sus funciones; de esta manera, se garantizará que el medio de comunicación no se encuentre sometido a las políticas e intereses del Gobierno, sino a los intereses de la sociedad, con lo cual se podrá consolidar un adecuado gobierno corporativo.

La independencia será plena y podrá desplegar sus efectos en la medida en que concurra el factor ingresos predecibles o esperados (FCE 6). Ello permitirá que el medio de comunicación no vea interrumpido su funcionamiento por la ausencia de recursos económicos, o que vea recortado su presupuesto por conflictos con los partidos políticos o el presidente de la República.

Asimismo, se identificó al factor contenido plural de la programación (FCE 3) como el que recibe mayor influencia, puesto que cualquier acción positiva o negativa en los otros nueve factores listados afectará directa o indirectamente la programación de TVPN. Por tanto, la programación emitida es el termómetro de cómo funciona la televisión.

Como segunda fase del análisis, los expertos identificaron que los actores que intervienen en el desarrollo de modelo para la TVPN son el presidente de la República (A1), el Congreso de la República (A2), la Presidencia del Consejo de Ministros (A3), el Ministerio de Economía y Finanzas (A4), el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (A5), el Consejo Directivo de la TVPN (A6), los trabajadores de la TVPN (A7), el Consejo Consultivo de Radio y Televisión (A8), los partidos políticos (A9), el partido de gobierno (A10), la prensa (A11).

A la vez, se plantearon cinco objetivos estratégicos, con base en los factores críticos de éxito (apuestas estratégicas) a fin de evaluar el comportamiento de los actores frente a los objetivos, y la relación entre ellos. Dichos objetivos son: promover la autonomía de los directivos de la TVPN (OE1), promover la emisión de contenidos que fomenten la cultura y la identidad de todos peruanos (OE2), promover ingresos que doten de autonomía y garanticen la operatividad del medio de comunicación (OE3), promover el funcionamiento de la TV pública con estándares del mercado televisivo en

tema de personal y adquisición de material televisivo (OE4) y garantizar que el medio de comunicación tenga una adecuada gestión pública (OE5).

La posición de los actores frente a los objetivos en un nivel básico (1MAO) muestra que todos ellos se encuentran de acuerdo con garantizar que el medio de comunicación tenga una adecuada gestión pública (OE5), ya que esto favorecerá directa e indirectamente a todos en sus respectivos procesos.

Un análisis más profundo sobre la jerarquía de los objetivos e interés de un actor a otro (2MAO) muestra que el objetivo promover la autonomía de los directivos de la TVPN (OE1) tiene mayor importancia para una parte de los actores debido al impacto de este objetivo en el modelo de televisión.

Esta matriz también muestra que el Congreso de la República (A2) tiene menos interés en que se cumplan los objetivos propuestos, lo que obedece a la confluencia de distintas posiciones y enfoques sobre las funciones de la televisión pública y las posturas antagónicas de los congresistas.

De otro lado, la matriz 3MAO evalúa la posición de los actores frente a los objetivos, midiendo la fuerza e influencia de estos. Muestra que el presidente de la República (A1) es el actor más influyente que no tiene interés en el desarrollo de los OE1, OE2, OE3, lo que obedece a la poca conveniencia de dotar de independencia al medio de comunicación, a pesar de que el actual Consejo Directivo cuenta con profesionales independientes.

El mapa de red de distancia de actores evidencia que los actores Consejo Directivo (A6), trabajadores (A7) y ConcorTV (A8) comparten intereses respecto de los objetivos estratégicos; sin embargo, la influencia de estos sobre los demás actores es baja, de acuerdo con la matriz de fuerza bajo la forma de vector.

Asimismo, se observa que el presidente de la República (A1), la Presidencia del Consejo de Ministros (A5), y el partido de gobierno (A10) coinciden en forma negativa, al estar interesados en la materialización de los objetivos estratégicos; y de acuerdo con la matriz fuerza bajo la forma de vector, ejercen influencia importante respecto de los demás actores.

Finalmente, se evidencia que el Congreso de la República es un actor aislado, lo que muestra la diversidad de criterios y posiciones que existen entre sus miembros.

5

Propuesta de lineamientos para el desarrollo de una televisión pública

Sobre la base del análisis prospectivo efectuado en el capítulo anterior, se presenta en este la propuesta de lineamientos necesarios para tener una televisión pública peruana, la cual requiere contar con independencia funcional, ingresos esperados o predecibles y un buen gobierno corporativo. A continuación se describen y detallan cómo deben ser estos elementos y cómo deben ser implementados o tomados en cuenta con el fin de contar una televisión pública que privilegie la transmisión de contenidos de interés social, cultural y político para toda la sociedad peruana.

1. Elementos y lineamientos de la propuesta

Los ejes que cimentan a una televisión pública para que cumpla los objetivos expuestos en el primer capítulo son contar con independencia funcional y predictibilidad de ingresos. Estos dos factores permitirán generar los contenidos que se esperan de la televisión pública, en un marco de buen gobierno corporativo y que la sociedad peruana identifique a la televisión pública como suya.

Considerando el marco constitucional y la actual organización del Poder Ejecutivo, la mayor independencia funcional que puede obtener la TVPN es que tenga la calidad de organismo técnico especializado, según se explicará más adelante. Esta condición le otorgará independencia fun-

cional y la posibilidad de establecer un procedimiento para designar a su cuerpo colegiado directriz, que asegure un alto nivel de independencia del Gobierno de turno y que los designados sean personas que tengan las características necesarias para asegurar el ideal de televisión pública que se ha propuesto.

Con relación a la predictibilidad de ingresos, se parte del hecho de que financiar la televisión pública con avisaje comercial implica negociar en alguna medida los contenidos de la televisión con los anunciantes, en la forma en que lo hace la televisión privada, razón por la cual se ha excluido de la propuesta a aquellos recursos que puedan obtenerse por publicidad comercial.

El esquema actual de financiamiento descansa fundamentalmente en créditos públicos aprobados por el Ministerio de Economía y Finanzas, y de manera marginal en avisaje comercial. Este sistema no garantiza la predictibilidad de ingresos que requiere el modelo de televisión pública, al hacerlo muy sensible a los humores (buenos o malos) de quienes gestionan el Presupuesto Nacional de la República.

Se propone que, conjuntamente con el financiamiento otorgado por créditos públicos aprobados en el Presupuesto General de la República, se incorpore como otra fuente de financiamiento la creación de un canon (o regalía) televisivo, cuya recaudación se encargará a la Sunat y que consiste en un aporte no mayor al 5% del valor de la facturación anual (y que será liquidado mensualmente), deducidos el impuesto general a las ventas (IGV) y el impuesto de promoción municipal (IPM), que obtienen todas las empresas de televisión, y que se sustenta en el usufructo de dichas empresas tanto del espectro radioeléctrico como del uso del suelo (en el caso de las empresas que usan redes —cables— para transmitir sus contenidos), en cuanto sustento para la generación de sus beneficios.

Considerando que los ingresos por ventas de publicidad en televisión proyectados para el presente año son de 350 millones de dólares y los ingresos por suscripciones de televisión de pago (cable y satélite) suman aproximadamente 55 millones de dólares, el monto esperado a recaudar anualmente por este canon sería de unos 16.6 millones de dólares, descon-

tados el IGV y el IPM (Webb & Fernández, 2012). Ese monto representó más del 70% del presupuesto promedio anual de la TVPN para el periodo de los años 2010, 2011 y 2012.

La Ley 28278, Ley de Radio y Televisión, señala en su Tercera Disposición Complementaria y Final que la radiodifusión estatal se rige por lo establecido en dicha Ley y en la ley especial cuyo proyecto debió ser elaborado por el Poder Ejecutivo, con participación del Consejo Consultivo de Radio y Televisión en un plazo de 120 días después de la publicación de dicha ley. A la fecha, y habiendo transcurrido más de ocho años del vencimiento de dicho plazo sin aprobación de ley alguna, el nuevo proyecto de ley debe incorporar nuestras propuestas, con el fin de asegurar la televisión pública que requieren los peruanos.

2. Desarrollo y estructuración de la propuesta

En los capítulos anteriores se han identificado los factores críticos de éxito para lograr la televisión pública en los términos en los que se le ha definido en el primer capítulo de la presente investigación. Estos factores, desarrollados e incorporados a un análisis prospectivo en el capítulo anterior, considera además a los actores influyentes en nuestro país, con el objeto de validar su importancia en el logro del objetivo propuesto.

En las entrevistas sostenidas se planteó que uno de los lineamientos para contar con una televisión pública es que la TVPN debería ser un organismo que no dependa del Gobierno. Dentro del marco constitucional, implica que la TVPN debería ser un organismo constitucional autónomo, al igual que, por ejemplo, la Defensoría del Pueblo, la Contraloría General de la República o el Banco Central de Reserva del Perú.

Dicha propuesta requeriría que se modifique nuestra Constitución, acción que requiere de la movilización y consenso de todas las fuerzas políticas. Sobre el particular, el análisis MACTOR evidenció que las alianzas que deberían efectuarse para tal efecto serían muy difíciles de lograr, razón por la cual se ha descartado la propuesta de la autonomía constitucional de la TVPN.

La mejor expresión de independencia que puede obtener un organismo público, dentro del marco de la Ley del Poder Ejecutivo, es con la que cuentan los organismos públicos especializados.

De lo expuesto en los capítulos precedentes, se evidencia que la independencia funcional y la predictibilidad de ingresos y el buen gobierno corporativo son los ejes en los que se sostiene la viabilidad de una televisión pública independiente y de calidad. Estos tres factores pueden ser caracterizados como las «líneas maestras» que sostienen el resto de factores críticos de éxito, y las propuestas que se plantean para cada uno de ellos.

3. La independencia funcional

Con relación a la independencia funcional, se tiene presente que se trata de un concepto que acepta gradualidades. De alguna manera, todos los órganos del Estado se encuentran sujetos a un control de su actuación que en última medida descansa en la Constitución. Se puede decir que existen algunos órganos que son más o menos autónomos que otros. Pero cuando se habla de organismos del Poder Ejecutivo, se señala que todos deben estar adscritos a un ministerio.

El hecho de que la TVPN se encuentre adscrita a la PCM lleva muchas veces a distorsionar su rol, al considerarla como una vocera del Gobierno, más que una entidad orientada al ciudadano con la finalidad de proporcionarle información, cultura, entretenimiento, conocimiento de la realidad nacional, como se ha expresado en el primer capítulo de la presente investigación. Por tal razón, y con el objeto de ir generando distancias entre la dirección de la política general del Gobierno y la televisión pública, la TVPN debe adscribirse al Ministerio de Cultura.

Según lo expuesto antes, la independencia funcional supone un sistema de designación de los miembros del Consejo Directivo de la TVPN debidamente desarrollado en una norma de rango legal que, además, fije las condiciones personales y una duración en el cargo lo suficientemente larga como para poder planificar acciones de mediano y largo plazo. La dieta de los consejeros debe ser competitiva con las que se conceden en el sector privado.

Asimismo, la independencia funcional. Es importante que tenga independencia para ejercer sus funciones con arreglo a su ley de creación.

En la actualidad, la TVPN es parte de un organismo ejecutor del Poder Ejecutivo adscrito a la PCM. La Ley Orgánica del Poder Ejecutivo, Ley 29158 (en adelante, la LOPE), define en su artículo 28 a los organismos públicos como «entidades desconcentradas del Poder Ejecutivo, con personería jurídica de Derecho Público». La norma citada agrega que se encuentran adscritos a un ministerio y que son de dos tipos:

- a) Organismos públicos ejecutores
- b) Organismos públicos especializados

La gran diferencia entre ambos, en lo que respecta al tema de la independencia es que, de acuerdo con el artículo 30 de la LOPE, los organismos públicos ejecutores están sujetos a los lineamientos técnicos del sector del que dependen; y la formulación de sus objetivos y estrategias se coordina con estos; en tanto que, según lo establecido en el artículo 31 de la LOPE, los organismos públicos especializados tienen independencia para ejercer sus funciones con arreglo a su ley de creación. Los organismos públicos especializados se subdividen en organismos reguladores y organismos técnicos especializados.

La LOPE establece las condiciones que debe tener el organismo público para quedar incluidos en alguna de las dos alternativas que presentan los organismos públicos especializados. Si se trata de un organismo regulador, este debe actuar en ámbitos especializados de regulación de mercados o para garantizar el adecuado funcionamiento de mercados no regulados, asegurando cobertura de atención en todo el territorio nacional. Está claro que no actúa en el mercado prestando alguno de los servicios que se transan en él, sino como árbitro, como regulador, como supervisor, como la mano visible que establece las reglas a la «mano invisible». Ciertamente, esa no es la misión que se tiene planteada para la TVPN en el presente trabajo.

De acuerdo con lo establecido en el artículo 33 de la LOPE, los organismos técnicos especializados se crean, por excepción, cuando existe la necesidad de:

Planificar y supervisar, o ejecutar y controlar políticas de Estado de largo plazo, de carácter multisectorial o intergubernamental que requieren un alto grado de independencia funcional.

Establecer instancias funcionalmente independientes que otorgan o reconocen derechos de los particulares para el ingreso a mercados o desarrollo de actividades económicas; y que resulten oponibles a otros sujetos de los sectores público o privado.

La PCM lista un total de 21 organismos técnicos especializados. Además de los más caracterizados (y alejados de las actividades que realiza la TVPN), como la Oficina de Normalización Previsional (ONP) y el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y Protección de la Propiedad Intelectual (Indecopi), figuran en esa lista organismos que no solo planifican, supervisan y controlan políticas de Estado, como los nombrados, sino que también ejecutan políticas de Estado de largo plazo, como es el caso de la Autoridad Nacional del Servicio Civil (Servir) y el Centro de Formación en Turismo (Cenfotur) (PCM, 2011).

Partiendo del hecho que las políticas del Estado relacionadas con el desarrollo de una televisión pública se encuentran a cargo de la TVPN, se tiene que este hecho sustenta debidamente la factibilidad legal de redefinir a la TVPN como organismo técnico especializado en lugar de organismo ejecutor, como lo es actualmente.

Dentro de los mejores esfuerzos desplegados para fijar algún nivel de independencia de los organismos públicos del Poder Ejecutivo, se encuentra el desarrollado para establecer las reglas de designación de los miembros de los consejos directivos de los organismos reguladores.

El Decreto Supremo 097-2011-PCM aprobó el Reglamento del Concurso Público para la selección de los postulantes al cargo de presidente del Consejo Directivo de los Organismos Reguladores de la inversión privada en los servicios públicos (PCM, 2011). Una de las ideas fuerza que se evidencia de la lectura de dicha norma es el esfuerzo desplegado para tratar de que la elección sea «independiente». Para ello se crea una Comisión de Selección, conformada por representantes propuestos por el presidente del Consejo de Ministros, el ministro de Economía y Finanzas y el ministro del sector

al que pertenece la actividad regulada. Esta comisión está revestida de una muy discutible facultad discrecional sobre todos sus actos, calidad que se desprende de lo dispuesto en su artículo 7, que señala que los actos de la Comisión de Selección tienen calidad de actos de administración interna, conforme a lo dispuesto en el artículo 1.2, inciso 1.2.1 de la Ley 27444, Ley de Procedimiento Administrativo General.

Partiendo de este antecedente, dentro de la misma Ley Especial a la que hace referencia la Ley de Radio y Televisión, se propone crear una Comisión de Selección, la cual debe contar con recursos públicos para su operación proporcionados (según la propuesta ya expuesta) por el Ministerio de Cultura, y que debe convocar al concurso público que designe a los miembros del Consejo Directivo de la TVPN, que debe estar compuesto por siete miembros, en lugar de los cinco actuales, con el objeto de poder crear comités de directores que supervisen aspectos esenciales del quehacer empresarial.

La Comisión de Selección debe estar conformada por tres miembros: uno designado por el ministro de Cultura, en representación del Poder Ejecutivo, otro designado por la Asamblea Nacional de Rectores, representando a las universidades públicas y privadas, el tercer miembro debe ser designado por el Consejo Consultivo de Radio y Televisión del Perú (Concortv).

La ley debe precisar las condiciones de los miembros de la Comisión de Selección: profesionales con diez años de experiencia en medios de comunicación públicos o privados, experiencia en docencia universitaria, publicación de estudios en medios, cultura y educación, solvencia moral y financiera acreditada (no haber sido destituido de algún cargo público, ni estar registrado como moroso en el sistema financiero).

Asimismo, la ley tiene que considerar los requisitos que deben cumplir los postulantes para formar parte del Consejo Directivo de la TVPN, el proceso de evaluación, que comprende una fase de evaluación curricular, una evaluación escrita y una entrevista personal. El proceso de selección debe concluir con la elaboración de una lista de postulantes aprobados — indicando quién debe presidir el Consejo Directivo— que debe ser puesta a consideración del ministro de Cultura, quien solo puede observar la

selección en caso de que alguna de las personas propuestas no cumpla los requisitos objetivos fijados en la norma. La lista aceptada por el ministro es elevada al presidente de la República para su aprobación.

Esta es la fórmula que proponemos para la primera selección. En lo que respecta a las siguientes selecciones, consideramos que deben efectuarse en forma escalonada, renovando los miembros de manera tal que en ningún momento se haga de una sola vez con todos.

La presente propuesta de redefinir a la TVPN como un organismo técnico especializado, adscrito al Ministerio de Cultura en lugar de a la Presidencia del Consejo de Ministros, le permitirá alcanzar la mayor independencia funcional que un organismo público puede lograr en nuestro sistema jurídico, en la medida en que la ley especial de la TVPN contemple las reglas indicadas tanto para la selección de miembros del Comité de Selección como del Consejo Directivo, así como para fijar la duración en el cargo (determinar periodos diferenciados para la primera elección y seis años para las sucesivas), y establecer como regla que las dietas deben ser competitivas con las del sector privado.

Finalmente, la definición de un plazo de duración para el cargo de director debe estar vinculada con la definición legal de las causales de su remoción. Como referencia se tiene el marco legal dispuesto para el caso de los miembros del Consejo Directivo de los organismos reguladores, establecido en el artículo 6.4 de la Ley 27332 del año 2000, que señala que solo podrán ser removidos en caso de falta grave debidamente comprobada y fundamentada, previa investigación en la que se les otorgue el derecho de defensa.

4. Los ingresos predecibles o esperados

Los resultados obtenidos de la aplicación del método prospectivo de los programas MICMAC y MACTOR confirman que, para alcanzar la televisión pública propuesta, se requiere contar con ingresos predecibles.

La predictibilidad de ingresos tiene dos objetivos: a) asegurar la independencia de las actividades operativas (diarias) de la TVPN de la agenda

del Gobierno; y b) la posibilidad de planificar el desarrollo de la televisión pública a largo plazo.

Actualmente, la TVPN, como organismo ejecutor del Poder Ejecutivo, se financia por dos fuentes: créditos del presupuesto público e ingresos propios. La proporción de ambas fuentes es, aproximadamente, 90% crédito presupuestario y 10% ingresos propios.

Como ya se ha indicado anteriormente, el presupuesto de la TVPN está dirigido fundamentalmente a atender sus planillas y gastos administrativos. En un periodo de cuatro años estos conceptos representaron el 52.26% (2009), 85.61% (2010), 94.91% (2011) y 92.87% (2012) del total del presupuesto ejecutado de cada año.

Las inversiones en bienes de capital, como estudios de grabación, islas de edición, equipos de filmación, transmisores, vehículos, representan un 10% en promedio de dichos presupuestos.

Los créditos presupuestarios que recibe la TVPN están sujetos a las normas y principios que regulan la gestión presupuestaria estatal, considerado el Marco Económico Multianual, las restricciones contempladas en la Ley 27245, Ley de Responsabilidad y Transparencia Fiscal para el Gasto Público, para el incremento del gasto corriente.

En otras palabras, los planes de desarrollo de la TVPN están afectados por regulaciones presupuestarias que restringen su despliegue e impiden el potenciamiento a mediano y largo plazo de la institución.

Los organismos públicos que tienen mayor reconocimiento en el cumplimiento de sus metas son aquellos cuya estructura de ingresos les permite formular sus planes de desarrollo sin estar limitados por las condiciones en las que se otorgan los créditos presupuestarios. Por ejemplo, Osinergmín tiene como una de sus fuentes de financiamiento fundamentales el denominado «aporte por regulación», contemplado en el artículo 10 de la Ley Marco de los Organismos Reguladores, Ley 27332, que consiste en un monto que no puede exceder del 1% del valor de la facturación anual, deducidos el IGV y el IPM, de las empresas bajo su ámbito.

Al margen de las discusiones legales que puede generar la naturaleza jurídica del «aporte por regulación» (Torres, 2012), es evidente que dicha fuente de ingresos le permite al organismo regulador contar con planes de desarrollo ambiciosos, políticas remunerativas con mayores beneficios que el resto de instituciones públicas, capacitación internacional para sus trabajadores, asesorías de clase mundial, sin tener que discutir cada uno de esos puntos con funcionarios de la Dirección Nacional de Presupuesto Público del MEF.

Otros organismos técnicos especializados obtienen una gran parte de su presupuesto de recursos directamente recaudados, lo que les permite salir del corsé impuesto por las reglas fiscales y tener los recursos que les hacen posible atender eficientemente las necesidades públicas para las cuales fueron creados.

En el caso de la TVPN, esos ingresos propios representan únicamente el 10% de su presupuesto anual, porcentaje que resulta muy exiguo para poder sostener los cambios que deben implementarse si se desea alcanzar el modelo de televisión pública.

La propuesta consiste en la creación de una nueva fuente de ingresos sustentada en que los beneficios que otorga el uso del espectro radioeléctrico por parte de las compañías de televisión privadas deben ser compensados con la creación de un canon o regalía que ha de ser pagada por ellos.

Como ya se indicó antes, el espectro radioeléctrico es un recurso natural escaso que, conforme al artículo 11 de la Ley de Radio y Televisión, forma parte del patrimonio de la nación. La explotación de los recursos naturales es compensada con el pago de regalías o cánones, cuyo porcentaje se calcula considerando fundamentalmente que no sea confiscatorio. Este canon, por su naturaleza, es trasladado mediante el sistema de precios a todos los anunciantes, por lo que, en principio, no debería afectar los resultados financieros de las televisoras privadas. En el caso de la televisión por cable, que no usa el espectro radioeléctrico, el sustento por la aplicación del canon es el uso del territorio nacional para el despliegue de sus redes de conexiones.

La creación del canon propuesto tiene como contrapartida la prohibición de usar la publicidad comercial como fuente de ingresos. La publicidad comercial queda como fuente de ingresos de la televisión privada, que, por dicha prerrogativa, queda obligada al pago del canon propuesto.

Siguiendo el modelo español, resulta necesario constituir un fondo de reserva conformado por los ingresos del canon que superen el presupuesto anual de la TVPN, el cual solo podrá ser utilizado para hacer frente a contingencias especiales derivadas de la prestación de los servicios que debe dar la televisión pública.

5. FCE adicionales para la propuesta: el buen gobierno corporativo

De acuerdo con el análisis prospectivo MICMAC, el logro de las dos condiciones expuestas anteriormente (independencia funcional e ingresos predecibles), sumadas al buen gobierno corporativo, son las variables que activan al resto de factores necesarios para acercarse al modelo de televisión pública, salvo el caso de la flexibilización de los sistemas, que aparece como una variable autónoma.

Con respecto a la flexibilización de los sistemas, la inclusión de este factor en la lista de condiciones necesarias para alcanzar el modelo de televisión pública obedece a una lectura que no ha ponderado el impacto que tendrían los cambios propuestos en lo referente a la independencia funcional y la estructura de ingresos. De todos los sistemas administrativos, los únicos que podrían afectar en forma severa la marcha de la nueva TVPN son las restricciones existentes para el manejo de las remuneraciones en el sector público, y el sistema de endeudamiento público, que establece una serie de procedimientos y condicionantes para obtener endeudamientos a plazos mayores que un año.

Sin embargo, hay entidades del Estado que han sabido sortear estas restricciones con relativo éxito. Tal es el caso, por ejemplo, de la Contraloría General de la República, que cuenta con escalas salariales competitivas. La ley especial de la TVPN puede establecer un régimen especial para atraer «talento» a la televisión pública. En el caso específico del endeudamiento a largo plazo, muchas empresas del Estado deben hacer inversiones en activos

con vidas útiles mucho mayores que las que se fijan para la mayoría de activos que requiere la televisión pública (con la salvedad de las inversiones en estudios de televisión y estaciones transmisoras), para lo cual están logrando líneas de crédito de corto plazo revolventes con tasas de interés que en los hechos compiten con las tasas de interés de largo plazo.

Por ello, en este punto podría plantearse que la nueva TVPN pueda obtener el mismo régimen que tienen las empresas del Estado bajo el ámbito de Fonafe, con respecto a los sistemas administrativos, en la medida en que se alcancen los estándares de buen gobierno corporativo que se fijan para la televisión pública.

Dicho lo anterior, corresponde referirse al buen gobierno corporativo como variable clave a ser incluida dentro de los lineamientos necesarios para contar con una televisión pública en el Perú. En un documento editado por la Corporación Andina de Fomento (CAF), se define al gobierno corporativo como la correcta asignación de poderes y responsabilidades entre el directorio, la administración y los propietarios de una empresa (CAF, 2012).

Esta definición se puede adaptar fácilmente a la realidad de la TVPN, en la que también se produce el triángulo de gobierno corporativo que se plantea en el citado documento de la CAF: el buen gobierno corporativo de la TVPN supone asignar en forma correcta los poderes y responsabilidades de su Consejo Directivo, su administración y el Poder Ejecutivo como representante de los propietarios de la TVPN, que somos todos los peruanos.

Otras de las condiciones que deben ser incorporadas en la ley especial de la TVPN, conforme a la presente propuesta, es que deben segregarse claramente las funciones del Consejo Directivo de la institución, respecto de las que le corresponden a la Gerencia de la TVPN. En otras palabras, se considera que la figura del presidente ejecutivo de la TVPN debe desaparecer: El gerente general debe hacerse cargo de la gestión operativa de la institución. Los hechos demuestran que, en prácticamente todas las instituciones públicas que tienen una presidencia ejecutiva y una gerencia general, se han producido confusiones de roles, áreas de incertidumbre respecto a responsabilidades, debilidades en la estructura gerencial de la organización y falta de la debida supervisión del órgano colegiado respecto de las decisiones tomadas por la Gerencia.

Como puede advertirse, la propuesta para crear un nuevo marco de independencia funcional es una condición para que pueda generarse el buen gobierno corporativo.

En resumen, la independencia funcional, la estructura de ingresos y el gobierno corporativo en los términos propuestos son las variables motrices que van a dar lugar a los otros factores (dependientes de estas) para alcanzar el modelo de televisión pública expuesto en el presente trabajo, lo cual ha sido validado en el análisis prospectivo desarrollado en páginas anteriores.

Finalmente, se debe referir al actor clave que puede determinar que se apruebe la ley especial que contenga las propuestas planteadas en el presente trabajo y evaluar la viabilidad práctica que se produzca su iniciativa.

Según se ha señalado en el capítulo en el que se analizó la posición de los actores frente a los objetivos propuestos usando la metodología MAC-TOR, se validó el hecho de que la propuesta depende fundamentalmente de la voluntad del presidente de la República.

También se señaló que, en principio, el presidente de la República estaría en contra de un proyecto que otorgue las autonomías funcionales y financieras a la TVPN, pues perdería el control del medio que le permite comunicar la política del Gobierno a los ciudadanos.

Durante el Gobierno de Ollanta Humala se ha emitido iniciativas dirigidas a formular el marco legal de la televisión pública de nuestro país. Es el caso del Decreto Supremo 001-2012-PCM, que en su Segunda Disposición Complementaria Final creó una comisión multisectorial de carácter temporal con la finalidad de elaborar un anteproyecto de la ley de radiodifusión estatal. El plazo que tenía esa comisión para presentar su anteproyecto venció hace más de un año sin que haya presentado documento alguno.

Además del hecho del interés manifiesto por la Presidencia de la República en la definición de la TVPN, es necesario tener en cuenta que el comportamiento de los últimos presidentes de la República en relación con la creación de normas e instituciones que promuevan la transparencia, el desarrollo de las libertades sociales y el control de la discrecionalidad administrativa (por ejemplo, en la forma en que se designan a los miembros

del Consejo Directivo de TVPN) varía significativamente considerando el año de gobierno. Existen muchos casos de normas del tipo indicado que han sido propuestas y aprobadas en la última etapa del periodo de gobierno.

Sin perjuicio de ello, y considerando los resultados del análisis MAC-TOR desarrollado en la presente investigación, es evidente que para la formalización de la propuesta de televisión pública, se requiere contar con auspiciadores dentro de la prensa nacional (y de personalidades en nuestra sociedad civil), toda vez que, como se ha visto, la prensa cuenta con una poderosa influencia para con el Poder Ejecutivo.

Lo expuesto lleva a la convicción de que en la actualidad resulta oportuno repensar la televisión pública peruana y reformularla teniendo a la vista modelos exitosos existentes en otros países, la propuesta que se presenta en este trabajo pretende poner en la discusión pública los lineamientos para un modelo de televisión pública, libre de avisaje comercial, que pueda ofrecer contenidos que consideren información neutral, exponiendo los puntos de vista de las diferentes partes que constituyen nuestra sociedad civil, dando espacio a las minorías que pueblan nuestro país, exponiendo nuestros valores culturales y símbolos que identifican la peruanidad.

Conclusiones generales y recomendaciones

A continuación se presentan las principales conclusiones y recomendaciones a las que se ha llegado en la presente investigación.

1. Conclusiones

- 1) La trayectoria de la TVPN, desde su creación, ha sufrido diversas críticas por parte de instituciones y representantes de la sociedad civil, al haber sido un vehículo que sirve a los intereses del Gobierno de turno, lo cual motivó que existan diversos intentos de reforma para modificar su regulación, la última durante el Gobierno del presidente Ollanta Humala, sin éxito hasta la fecha.
- 2) De acuerdo con el análisis efectuado, la principal problemática de la TVPN es que actualmente no existe un procedimiento de designación idóneo para la selección de los miembros del Consejo Directivo y del presidente ejecutivo, pues esta se realiza mediante un acto de gobierno del presidente de la República, pudiendo ser revocado el mandato en cualquier momento.
- 3) Otro problema de la TVPN consiste en que el 90% de su presupuesto proviene de subvenciones del Estado, presupuesto que presenta importantes variaciones durante los años 2009, 2010, 2011 y 2012, lo que obedece a criterios propios de la PCM y del MEF. Por otro lado, solo el 10% de su presupuesto proviene de recursos directa-

mente recaudados. La mayor parte del presupuesto está destinado al pago de personal, en sus distintas modalidades (CAS, locadores y régimen laboral privado).

- 4) En cuanto al buen gobierno corporativo de la TVPN, existen fallas estructurales que impiden su desarrollo al no haber una clara diferenciación en las funciones y atribuciones del propietario (el Estado representado por el Gobierno), su Consejo Directivo y su Gerencia. Siendo la TVPN parte de un organismo público ejecutor, el Gobierno participa directamente en la definición de lineamientos técnicos y en la formulación de objetivos y estrategias.
- 5) Dentro de las fortalezas de la TVPN se evidencia su amplia cobertura, que le permite llegar a los lugares más alejados del Perú, a través de estaciones propias y de las estaciones del Conglomerado de Proyectos de Apoyo a la Comunidad Comunal (CPACC).
- 6) Para llevar adelante el fortalecimiento de la independencia funcional, resulta necesaria la transparencia en el procedimiento de designación de los directores, de modo que se garantice que las personas que ejerzan la representación de este medio actúen, durante el desarrollo de sus actividades, con la mayor neutralidad, procurando cumplir sus fines y objetivos.
- 7) A partir del *benchmark* internacional, basado en los sistemas de televisión pública del Reino Unido (BBC), Estados Unidos (PBS), España (TVE) y Chile (TVN), se identificaron siete factores críticos de éxito: i) independencia funcional, ii) ingresos predecibles o esperados iii) contenido plural de la programación, iv) buen gobierno corporativo, v) sentimiento de pertenencia de la sociedad con respecto a la televisión pública, vi) vanguardia tecnológica y vii) flexibilización de sistemas estatales.
- 8) De las 18 entrevistas realizadas a los especialistas y actores, se validaron los siete factores críticos de éxito obtenidos del *benchmark* indicados anteriormente. A su vez, se incorporaron tres nuevos factores, invocados por aquellos: pluralidad del órgano de dirección, recursos humanos y descentralización de contenidos y señal, con lo cual se establecieron en total diez factores críticos.
- 9) Del análisis de la TVPN, y a partir de la identificación de los FCE, los especialistas identificaron once actores que participan en el desarrollo de las actividades de la TVPN, a saber: i) presidente de

la República (PE), ii) Congreso de la República (CR), iii) Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), iv) Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), v) Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), vi) Consejo Directivo de la TVPN (CIRTP), vii) los trabajadores de la TVPN (trabajadores), viii) Consejo Consultivo de Radio y Televisión (Concortv), ix) partidos políticos (PP), xi) partido de gobierno (PGOB) y, xii) prensa.

- 10) La independencia funcional (FCE1) es el punto de partida para la formación de un adecuado modelo de televisión pública, ya que permitirá contar con un procedimiento de designación de los directores de la TVPN, que brindará estabilidad en el ejercicio de sus funciones, garantizando así que el medio de comunicación no se encuentre sometido a las políticas e intereses del Gobierno de turno, sino a los intereses de la sociedad, con lo cual se podrá consolidar un adecuado gobierno corporativo. La definición de un periodo del mandato de los directores de la TVPN debe estar acompañada de la indicación de que su remoción solo puede ocurrir en caso de falta grave y previo proceso, con lo cual se evita que ello ocurra por actos de gobierno discrecionales, como sucede hoy.
- 11) La independencia funcional será plena y podrá desplegar sus efectos en la medida en que concurra el factor ingresos predecibles o esperados (FCE6), que permitirá que el medio de comunicación no vea interrumpido su funcionamiento por la ausencia de recursos económicos, o que vea recortado su presupuesto por conflictos con los partidos políticos o con el presidente de la República.
- 12) El factor crítico de éxito que recibe mayor influencia es el de contenido de la programación plural (FCE3), puesto que cualquier acción positiva o negativa en los otros nueve factores listados afectará directa o indirectamente la programación de la TVPN. Por tanto, la programación emitida es el termómetro de cómo funciona la televisión.

2. Recomendaciones

De las distintas entrevistas a expertos, el análisis de FCE y el análisis prospectivo realizados, se extraen las siguientes recomendaciones con las que debe contar la televisión pública peruana nacional:

La independencia funcional, que es entendida como la existencia de un mecanismo de designación del Consejo Directivo, consagrado en una norma de la mayor jerarquía posible (para evitar manipulaciones políticas), que considere la definición del órgano encargado de la designación de los integrantes, los requisitos o las condiciones que deben reunir los aspirantes al cargo, el procedimiento de designación, la vigencia en el cargo y el monto de las dietas que le serán pagadas, o, por lo menos, la referencia a que estas deben guardar correspondencia con las que se pagan en el sector privado.

Los ingresos predecibles o esperados deben permitir asegurar dos temas: a) independizar las actividades diarias de la TVPN de la agenda del Gobierno y b) la posibilidad de planificar a largo plazo a partir de ingresos con un nivel adecuado de certeza.

El buen gobierno corporativo de la televisión pública, entendida como un estado de mejora permanente, requiere, en una primera instancia, distinguir claramente, desde la norma fundacional de la televisión pública, las atribuciones y funciones del propietario (El Estado peruano, representado por el Poder Ejecutivo), del Consejo Directivo y de su Gerencia. Estos tres estamentos, en la actualidad, no tienen claramente diferenciados dichos temas, y ello afecta directamente la calidad del gobierno corporativo de la TVPN.

Bibliografía

- Acevedo, J. (2007). *Medios públicos y participación ciudadana*. Texto presentado en el Primer Congreso Internacional de Radio y Televisión Estatal: una agenda pendiente. Lima, Perú: Consejo Consultivo de Radio y Televisión (Concortv).
- Alfaro, R. (2006). Veredicto ciudadano: los medios del Estado deben ser públicos. En R. Alfaro (Ed.), *De lo estatal a lo público. Medios: ¿de quién y para qué?* (pp. 213-240). 1.ª ed. Lima, Perú: Asociación de Comunicadores Sociales Calandria y Veeduría Ciudadana de la Comunicación Social. Recuperado de <https://issuu.com/calandriaperu/docs/calandria-de-lo-estatal-a-lo-public/1>
- Alfaro, R. (2007a). *Monitoreo de medios sobre programas informativos de ToPerú-Canal 7*. Texto presentado en el Primer Congreso Internacional de Radio y Televisión Estatal: una agenda pendiente. Lima, Perú: Consejo Consultivo de Radio y Televisión (Concortv).
- Alfaro, R. (2007b). *Lineamientos de comunicación para una política de medios públicos*. Texto presentado en el Primer Congreso Internacional de Radio y Televisión Estatal: una agenda pendiente. Lima: Consejo Consultivo de Radio y Televisión (Concortv).
- Arámbula, A. (2008). *La televisión pública: un acercamiento corporativo*. México D.F., México: Centro de Documentación, información y Análisis de la Cámara de Diputados de los Estados Unidos de México. Recuperado de <http://www.diputados.gob.mx/sedia/sia/spe/SPE-ISS-20-08.pdf>

- Atkinson, D. & Raboy, M. (Comp.). (1998). *El ideal de la televisión pública. La radio y la televisión de servicio público: el desafío del siglo XXI*. N° 111. París, Francia: Unesco. Recuperado de <http://unesdoc.unesco.org/images/0011/001134/113440sb.pdf>
- BBC (British Broadcasting Corporation). (2013a). *About the BBC*. Recuperado de http://www.bbc.co.uk/aboutthebbc/insidethebbc/whoweare/mission_and_values/charter.html
- BBC (British Broadcasting Corporation). (2013b). *Charter and agreement*. Recuperado de http://www.bbc.co.uk/bbctrust/about/how_we_govern/charter_and_agreement/
- BBC (British Broadcasting Corporation). (2013c). *How the BBC is run: information about the Executive Board, senior management and the BBC Trust*. Recuperado de <http://www.bbc.co.uk/aboutthebbc/insidethebbc/managementstructure/>
- BBC (British Broadcasting Corporation). (2013d). *Broadcasting. Copy of Royal Charter for the continuance of the British Broadcasting Corporation*. Recuperado de http://downloads.bbc.co.uk/bbctrust/assets/files/pdf/about/how_we_govern/charter.pdf
- BBC (British Broadcasting Corporation). (2013e). *BBC full financial statements 2011/12*. Recuperado de http://downloads.bbc.co.uk/annualreport/pdf/bbc_ar_online_2011_12.pdf
- BBC (British Broadcasting Corporation). (2013f). *The licence fee*. Recuperado de <http://www.bbc.co.uk/aboutthebbc/insidethebbc/whoweare/licence-fee/>
- BBC (British Broadcasting Corporation). (2013g). *Television*. Recuperado de <http://www.bbc.co.uk/aboutthebbc/insidethebbc/whatwedo/television/>
- BBC (British Broadcasting Corporation). (2013h). *Editorial guidelines*. Recuperado de <http://www.bbc.co.uk/editorialguidelines/guidelines>
- Broadcasting Research Unit. (1985). *The public service idea in British broadcasting: main principles*. Londres, Reino Unido: BBC. Recuperado de https://books.google.com.pe/books/about/The_Public_Service_Idea_in_British_Broad.html?id=RCZPHQAACAAJ&redir_esc=y

- Bruce, E. (2007). *Autonomía e independencia en medios de comunicación estatales*. Texto presentado en el Primer Congreso Internacional de Radio y Televisión Estatal: una agenda pendiente. Lima, Perú: Consejo Consultivo de Radio y Televisión (Concortv).
- Bunge, M. (1999). *Las ciencias sociales en discusión: una perspectiva filosófica*. Buenos Aires, Argentina: Sudamericana.
- BVL (Bolsa de Valores de Lima). (2013a). *Principios del buen gobierno corporativo 2012 de Cofide*. Recuperado de http://www.bvl.com.pe/inf_corporativa11100_Q09GSURDQzE.html
- BVL (Bolsa de Valores de Lima). (2013b). *Principios del buen gobierno corporativo 2012 de Electro Dunas*. Recuperado de http://www.bvl.com.pe/inf_corporativa70160_RURVTkFTQzE.html
- CAF (Corporación Andina de Fomento). (2012). *Gobierno corporativo en América Latina. Importancia para las empresas de propiedad estatal*. Serie Políticas Públicas y Transformación Productiva. N.º 6.
- Caffarel, C. (2004). *La televisión pública de hoy y la perspectiva futura*. Foro DIRCOM, realizado por la Asociación de Prensa el 22 de noviembre. Recuperado de http://www.rtve.es/PDF/ConferenciaAPM_DIRCOM.pdf
- Castañeda, M. (2007). *Descentralización comunicativa en el Perú. Situación y perspectivas de los medios regionales y locales*. Texto presentado en el Primer Congreso Internacional de Radio y Televisión Estatal: una agenda pendiente. Lima, Perú: Consejo Consultivo de Radio y Televisión (Concortv).
- Chiesa, J. (2009). De los excluidos de la imagen, hacia un modelo participativo de "la televisión pública". En Fundación Konrad Adenauer, *Televisión pública: experiencias de Alemania y Latinoamérica* (pp. 31-48). 1.ª ed. Buenos Aires, Argentina: Konrad Adenauer Stiftung. Recuperado de http://www.kas.de/wf/doc/kas_15562-1522-1-30.pdf?110209141356
- CNTV (Consejo Nacional de Televisión de Chile). (2013a). *Encuesta nacional de televisión realizada en el año 2011*. Recuperado de http://www.cntv.cl/prontus_cntv/site/artic/20121213/pags/20121213134808.html
- CNTV (Consejo Nacional de Televisión de Chile). (2013b). *Encuesta de satisfacción sobre los programas ganadores del Fondo-CNTV: principales resultados*. Santiago, Chile: ICCOM Investigación de Mercado. Recuperado de http://www.cntv.cl/prontus_cntv/site/artic/20121213/asocfile/20121213134808/encuesta_satisfacci__n_2012.pdf

- Concortv (Consejo Consultivo de Radio y Televisión del Perú). (2011). *Estudio de actitudes, hábitos y opinión sobre la radio y televisión*. Lima, Perú: Concortv. Recuperado de <http://www.concortv.gob.pe/index.php/estudios/846-2011-estudio-de-actitudes-habitos-y-opinion-sobre-la-radio-y-televisión.html>
- Concortv (Consejo Consultivo de Radio y Televisión del Perú). (2012a). *Encuesta a niños y adolescentes sobre radio y televisión peruana 2012*. Lima, Perú: Arellano Marketing.
- Concortv (Consejo Consultivo de Radio y Televisión del Perú). (2012b). Informe del debate del anteproyecto de Ley de Radiodifusión Estatal realizado en octubre de 2009 en Lima, Perú.
- Concortv (Consejo Consultivo de Radio y Televisión del Perú). (2012c). *Estadísticas de la radio y televisión en el Perú-2012*. Lima, Perú: Concortv. Recuperado de <http://www.concortv.gob.pe/index.php/estudios/593-2012-estadisticas-de-la-radio-y-televisión-en-el-peru.html>
- Concortv (Consejo Consultivo de Radio y Televisión del Perú). (2013). *¿Qué es el Concortv?* Recuperado de <http://www.concortv.gob.pe/index.php/el-concortv/nosotros/el-concortv.html>
- Congreso Nacional. (1992). *Ley N° 19.132 publicado el 08 de abril que crea la empresa de Televisión Nacional de Chile*. Valparaíso: Congreso Nacional de Chile.
- CRTVE (Corporación de Radio y Televisión Española). (2008). *Estatuto de información de la Corporación RTVE aprobado por el Consejo de Administración de la Corporación RTVE el 14 de mayo*. Recuperado de <http://www.sindicato-periodistas.es/docs/basicos/RTVE-Estatuto-de-Informacion-y-Consejos-de-Informativos.pdf>
- CRTVE (Corporación de Radio y Televisión Española). (2011). *Nota de prensa RTVE 10.11.2011*. Recuperado de <http://www.rtve.es/rtve/20111110/rtve-arrojaría-2010-resultado-presupuestario-positivo-95-millones-segun-revision-cmt-sobre-autoliquidaciones-operadoras-tv-telecomunicaciones/474479.shtml>
- CRTVE (Corporación de Radio y Televisión Española). (2013a). *Manual de estilo de RTVE*. Recuperado de <http://manualdeestilo.rtve.es>
- CRTVE (Corporación de Radio y Televisión Española). (2013b). *Definición de la TDT. ¿Qué es la TDT?* Recuperado de <http://www.rtve.es/televisión/20090604/que-tdt/279641.shtml>

- Decreto Legislativo N° 829. (1996). *Que crea el Instituto Nacional de Radio y Televisión del Perú (IRTP)*. Lima, Perú: Presidencia de la República.
- Decreto Supremo N° 056-2001-ED. (2001). *Aprueban el reglamento de organización y funciones de IRTP*. Lima, Perú: Presidencia de la República.
- Del Castillo, A. (2007). *Lineamientos de la radiodifusión estatal. Situación en Canal 7 y Radio Nacional*. Texto presentado en el Primer Congreso Internacional de Radio y Televisión Estatal: una agenda pendiente. Lima, Perú: Consejo Consultivo de Radio y Televisión (Concortv).
- Deloitte. (2011a). *Análisis comparativo de la televisión regional: estudio de los modelos de televisión pública en Europa*. Madrid, España: Deloitte y Unión de Televisiones Comerciales Asociadas (Uteca). Recuperado de http://www.teinteresa.es/tele/Analisis-comparativo-television-regional-Europa_TIN-FIL20110923_0004.pdf
- Deloitte. (2011b). *Análisis económico de la televisión en España 2010*. Jornal anual de la Unión de Televisiones Comerciales Asociadas (Uteca) del 8 de noviembre. Recuperado de http://www.uteca.com/uteca_contenidos/documentos/Analisis_Economico_de_la_Television_en_Espanna_2010_v3.pdf
- Diario *Perú 21*. (2013, 12 de abril). Nadine Heredia utiliza el canal del Estado para hacer campaña. Lima.
- DW (Deutsche Welle en Español). (2013a). *Claves: Mundo globalizado. ¿Qué futuro tiene la televisión?* [Video on-line]. San José, Costa Rica: DW-Teletica. Recuperado de <http://www.youtube.com/watch?v=C2a8lfzZKpI>
- DW (Deutsche Welle en Español). (2013b). *Claves: TV y radio. ¿Negocio o servicio público?* [Video on-line]. Recuperado de <http://www.youtube.com/watch?v=uy5Wbi1q2CM&list=FLwYUw-AXKNVVpGDdhsE86ow&index=3>
- Farfán, M. (2012, 6 de agosto). Se enciende la televisión. Suplemento de *El Comercio*, p. C-14, 15. Lima.
- Fernández Alonso, I. (2005). Tres retos clave para la política de radio y televisión del nuevo Gobierno español. *Revista de Economía Política de las Tecnologías de la Información y Comunicación (Eptic)*, 7 (1), 8-40. Recuperado de <http://www.seer.ufs.br/index.php/eptic/article/viewFile/344/525>

- FITEL. (2013). Fondo de Inversión en Telecomunicaciones. Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC). Recuperado de <http://www.fitel.gob.pe/pg/proyectos-cpacc.php>
- Fucatel. (2008). *Observatorio de medios. Identificación de los ejes de una reforma de la televisión pública chilena y propuesta en materia de emisión, financiamiento y control*. Santiago, Chile: Fucatel. Recuperado de <http://www.observatoriofucatel.cl/propuesta-fucatel-para-una-reforma-a-la-tv-publica.pdf>
- Fuenzalida, V. (2001a). *Hacia la reforma de la Tv Pública en América Latina*. Suplemento Especial de INFODAC. N.º 8. Buenos Aires, Argentina: Directores Argentinos Cinematográficos.
- Fuenzalida, V. (2001b). Programación: por una televisión pública para América Latina. En O. G. Rincón (Comp.), *Televisión pública: del consumidor al ciudadano*. Bogotá, Colombia: Secretaria Ejecutiva del Convenio Andrés Bello y Fundación Friedrich Ebert Stiftung.
- Fuenzalida, V. (2002). Origen e historia de la Tv chilena. En G. Orozco (Coord.), *Historias de la televisión en América Latina*. 1.ª ed. Barcelona, España: Gedisa S.A.
- Fuenzalida, V. (2009). Nuevas tendencias de la televisión pública en América Latina. En Fundación Konrad Adenauer, *Televisión pública: experiencias de Alemania y Latinoamérica* (pp. 11-30). 1.ª ed. Buenos Aires, Argentina: Konrad Adenauer Stiftung. Recuperado de http://www.kas.de/wf/doc/kas_15562-1522-1-30.pdf?110209141356
- García, A. (2010). *¿Cuál es el futuro de la televisión pública?* Cuadernos de Comunicación Evoca. Madrid, España: Evoca Comunicación e Imagen. Recuperado de <http://www.evocaimagen.com/cuadernos/3.pdf>
- García, A. (2013, 28 de marzo). Informe semanal. Diario *El País*, Madrid. Recuperado de http://cultura.elpais.com/cultura/2013/03/28/television/1364489355_436604.html
- Godet, M. (2011). *La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios*. Traducido por Karel García Cortina. París, Francia: Unesco.
- Harris Interactive. (2012). *Trust tracker quickquery*. Recuperado de <http://www.harrisinteractive.com>
- INEI (Instituto Nacional de Estadística e Informática). (2011). *Hogares que ven TV Perú y escuchan Radio Nacional*. Lima, Perú: INEI.

- INEI (Instituto Nacional de Estadística e Informática). (2012a). *Las tecnologías de información y comunicación en los hogares*. Lima, Perú: INEI.
- INEI (Instituto Nacional de Estadística e Informática). (2012b). *Hogares que ven TV Perú y escuchan Radio Nacional*. Lima, Perú: INEI.
- INEI (Instituto Nacional de Estadística e Informática). (2012c). Encuesta nacional de programas estratégicos. Lima, Perú: INEI.
- Ipsos Perú. (2011). *Hábitos y actitudes hacia la radio y televisión*. Lima, Perú: Ipsos. Recuperado de http://www.ipsos-apoyo.com.pe/estudio_radio_tv
- IRTP (Instituto Nacional de Radio y Televisión del Perú). (2010a). *Memoria institucional del año 2010*. Lima, Perú: IRTP. Recuperado de http://www.irtp.com.pe/index.php?option=com_phocadownload&view=file&id=107:memoria-institucional-2010
- IRTP (Instituto Nacional de Radio y Televisión del Perú). (2010b). *Plan estratégico institucional del IRTP 2010-2014*. Lima, Perú: IRTP. Recuperado de <http://www.irtp.com.pe/>
- Jefatura del Estado. (2006). *Ley 17/2006, de 5 de junio, de la radio y la televisión de titularidad estatal aprobada por las Cortes Generales y sancionada por el Rey de España Juan Carlos I*. Boletín Oficial del Estado N° 134.
- Jefatura del Estado. (2009). *Ley 8/2009, de 28 de agosto, de financiación de la Corporación de Radio y Televisión Española aprobada por las Cortes Generales y sancionado por el Rey de España Juan Carlos I*. Boletín Oficial del Estado N° 210.
- Jefatura del Estado. (2012). *Real Decreto Ley 15/2012, de 20 de abril, de modificación del régimen de administración de la financiación de la Corporación RTVE dado por el Presidente de Gobierno Español*. Boletín Oficial del Estado N° 96.
- Junta de Gobierno. (1989). *Ley 18.838 publicado el 30 de setiembre, que crea el Consejo Nacional de Televisión*. Santiago: Gobierno de la República de Chile.
- Ley 27332. (2000). *Ley marco de los organismos reguladores de la inversión privada en los servicios públicos*. Lima, Perú: Congreso de la República.
- Ley 27579. (2001). *Ley que establece la obligación de las emisoras de radio y televisión del Estado a transmitir un resumen diario de las diversas funciones parlamentarias y los debates de las sesiones plenarias*. Lima, Perú: Congreso de la República.
- Ley 27444. (2001). *Ley de procedimiento administrativo general*. Lima, Perú: Congreso de la República.

- Ley 27736. (2002). *Ley para la transmisión radial y televisiva de ofertas laborales*. Lima, Perú: Congreso de la República.
- Ley 28904. (2003). *Ley de partidos políticos*. Lima, Perú: Congreso de la República.
- Ley 28278. (2004). *Ley de radio y televisión*. Lima, Perú: Congreso de la República.
- Ley 29565. (2010). *Ley de creación del Ministerio de Cultura*. Lima, Perú: Congreso de la República.
- Málaga Silva, M. L. (2013). Presentación de la presidenta ejecutiva del IRTP ante la Comisión de Fiscalización del Congreso de la República del Perú. El miércoles 17 de abril en Lima, Perú.
- Martín-Barbero, J. (2005). Claves del debate/televisión pública, televisión cultural: entre la renovación y la invención. En *Televisión pública: del consumidor al ciudadano*. Bogotá, Colombia: Fundación Friedrich Ebert Stiftung y La Crujia.
- Martín-Barbero, J. & Rincón, O. G. (2009). Un mapa de las agendas de comunicación. En J. Martín Barbero (Coord.), *Entre saberes desechables y saberes indispensables. Agendas de país desde la comunicación* (pp. 5-10). Bogotá, Colombia: Centro de Competencias en Comunicación para América Latina y Fundación Friedrich Ebert Stiftung.
- Mazziotti, N. (2001). Narrativa: los géneros en la televisión pública. En O. G. Rincón (Comp.), *Televisión pública: del consumidor al ciudadano*. Bogotá, Colombia: Secretaria Ejecutiva del Convenio Andrés Bello y Fundación Friedrich Ebert Stiftung.
- MEF (Ministerio de Economía y Finanzas). (2001). *Aprueban la política remunerativa del IRTP mediante Decreto Supremo N° 142-2001-EF*. Lima, Perú: MEF.
- MEF (Ministerio de Economía y Finanzas). (2002). *Fijan dieta por sesión que reciben los miembros del Consejo Directivo del IRTP mediante Decreto Supremo N° 025-2002-EF*. Lima, Perú: MEF.
- MEF (Ministerio de Economía y Finanzas). (2010). *Aprueban la política remunerativa del Instituto Nacional de Radio y Televisión del Perú mediante Decreto Supremo N° 280-2010-EF*. Lima, Perú: MEF. Recuperado de <http://www.irtp.com.pe/transparencia>

- MEF (Ministerio de Economía y Finanzas). (2013). *Aprueban escala remunerativa del Instituto Nacional de Radio y Televisión del Perú-IRTP mediante Decreto Supremo N° 111-2013-EF*. Lima, Perú: MEF.
- MEF (Ministerio de Economía y Finanzas). (2014). *Consulta amigable de nivel de ejecución de presupuesto*. Recuperado de <http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx>
- MML (Municipalidad Metropolitana de Lima). (2011). *Fijan sueldo de Alcaldesa Metropolitana de Lima y dieta de regidores mediante Acuerdo de Consejo N° 009*. Lima, Perú: MML.
- MTC (Ministerio de Transportes y Comunicaciones). (1993). *Texto único ordenado de la Ley de Telecomunicaciones aprobado por Decreto Supremo N° 013-93-TCC*. Lima, Perú: MTC.
- MTC (Ministerio de Transportes y Comunicaciones). (2005). *Reglamento de la Ley de Radio y Televisión aprobado por Decreto Supremo N° 005-2005-MTC*. Lima, Perú: MTC.
- Montero, T. (2001). Experiencia: TV cultura, la diferencia que importa. En O. G. Rincón (Comp.), *Televisión pública: del consumidor al ciudadano*. Bogotá, Colombia: Secretaria Ejecutiva del Convenio Andrés Bello y Fundación Friedrich Ebert Stiftung.
- OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico). (2004). *Principios de gobierno corporativo de la OCDE*. Traducido de la versión original en inglés. París, Francia: OCDE.
- OEA-CIDH (Organización de los Estados Americanos y Comisión Interamericana de Derechos Humanos). (2000). *Declaración de principios sobre libertad de expresión*. Recuperado de <http://www.cidh.oas.org/basicos/basicos13.htm>
- Ojer, T. (2009). El modelo de financiación de la BBC. *Comunicación y Sociedad*, 12(1), 137-160. Recuperado de http://www.unav.es/fcom/communication-society/es/articulo.php?art_id=24
- ONPE (Oficina Nacional de Procesos Electorales). (2005). *Reglamento de financiación y supervisión de fondos partidarios, aprobado mediante Resolución Jefatural N° 060-2005-J/ONPE*. Lima, Perú: ONPE.

- Orozco, G. (2001). Audiencias: mediaciones y televisión pública. En O. G. Rincón (Comp.), *Televisión pública: del consumidor al ciudadano*. Bogotá, Colombia: Secretaria Ejecutiva del Convenio Andrés Bello y Fundación Friedrich Ebert Stiftung.
- Orozco, G. (2002). *Prólogo de Historias de la televisión en América Latina*. 1.^a ed. Barcelona, España: Gedisa S.A.
- Ortega, F. (2008). La encrucijada de la televisión pública en Chile. *Cuadernos de Información*, 23(2), 42-61. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/download/articulo/3016162.pdf>
- Ortega, F. (2010). *Chile, ¿modelo de televisión "pública" para América Latina. Lecciones y conclusiones*. Departamento de Sociología y Comunicación Audiovisual de la Universidad de Salamanca. Recuperado de <http://www.ae-ic.org/malaga2010/upload/ok/53.pdf>
- PBS (Public Broadcasting Service). (2013a). *Mission*. Recuperado de <http://www.pbs.org/about/corporate-information/>
- PBS (Public Broadcasting Service). (2013b). *Overview*. Recuperado de <http://www.pbs.org/about/background/>
- PBS (Public Broadcasting Service). (2013c). *Leadership team*. Recuperado de <http://www.pbs.org/about/leadership/corporate-officers/>
- PBS (Public Broadcasting Service). (2013d). *Board of Directors*. Recuperado de <http://www.pbs.org/about/leadership/calendar/>
- PBS (Public Broadcasting Service). (2013e). *Consolidated financial statements and independent auditor's report. Years ended June 30, 2013 and 2012*. Recuperado de http://bento.cdn.pbs.org/hostedbento-prod/filer_public/PBS_About/Files%20and%20Thumbnails/Finances/PBS%20Financial%20Report%202013.pdf
- PBS (Public Broadcasting Service). (2013f). *Shows*. Recuperado de <http://www.pbs.org/programs/>
- PBS (Public Broadcasting Service). (2013g). *PBS and member stations are named #1 in public trust and an "excellent" use of tax dollars for ninth consecutive year*. Recuperado de <http://www.pbs.org/about/blogs/news/pbs-and-member-stations-are-named-1-in-public-trust-and-an-excellent-use-of-tax-dollars-for-ninth-consecutive-year/>

- PBS (Public Broadcasting Service). (2013h). *Editorial & funding standards*. Recuperado de <http://www.pbs.org/about/terms-conditions/editorial-standards/>
- PBS (Public Broadcasting Service). (2013i). *Public Broadcasting Service and Subsidiaries. Consolidated financial statements and independent auditor's report. Years ended June 30, 2013 and 2012*. Recuperado de <http://www.pbs.org/about/about-pbs/financials/>
- PCM (Presidencia del Consejo de Ministros). (2005). *Modifican reglamento de la Ley N° 27332-Ley Marco de los Organismos Reguladores de la Inversión Privada en los Servicios Públicos mediante Decreto Supremo N° 086-2005-PCM*. Lima, Perú: PCM.
- PCM (Presidencia del Consejo de Ministros). (2009). *Aceptan renuncia y designan miembro del Consejo Directivo y presidente ejecutivo del Instituto Nacional de Radio y Televisión (IRTP) mediante Resolución Suprema N° 134-2009-PCM*. Lima, Perú: PCM.
- PCM (Presidencia del Consejo de Ministros). (2010). *Aceptan renuncia y designan miembro del Consejo Directivo y presidente ejecutivo del Instituto Nacional de Radio y Televisión (IRTP) mediante Resolución Suprema N° 153-2010-PCM*. Lima, Perú: PCM.
- PCM (Presidencia del Consejo de Ministros). (2011). *Decreto Supremo N° 097-2011-PCM, que aprobó el Reglamento del Concurso Público para la selección de los postulantes al cargo de presidente del Consejo Directivo de los organismos reguladores de la inversión privada en los servicios públicos*. Lima, Perú: PCM.
- PCM (Presidencia del Consejo de Ministros). (2012). *Adscriben el Instituto Nacional de Radio y Televisión del Perú a la Presidencia del Consejo de Ministros mediante Decreto Supremo N° 001-2012-PCM*. Lima, Perú: PCM.
- Pérez, J. (2007). *La televisión educativo-cultural en España: bases para un cambio de modelo. Alternativas a la televisión actual*. 1.ª ed. Barcelona, España: Gedisa.
- Portales, D. (2001). Empresa: la televisión pública en América Latina, crisis y oportunidades. En O. G. Rincón (Comp.), *Televisión pública: del consumidor al ciudadano*. Bogotá, Colombia: Secretaria Ejecutiva del Convenio Andrés Bello y Fundación Friedrich Ebert Stiftung.

- Protzel, J. (2007). *El camino hacia un espacio audiovisual latinoamericano*. Texto presentado en el Primer Congreso Internacional de Radio y Televisión Estatal: una agenda pendiente. Lima, Perú: Consejo Consultivo de Radio y Televisión (Concortv).
- PwC (PriceWaterHouseCoopers). (2010). *Informe sobre la Televisión Nacional de Chile. Estados financieros al 31 de diciembre de 2009*.
- Quezada, A. & Paredes, R. (2006). Hacia medios públicos en el Perú: una ruta histórica compleja. En R. Alfaro (Ed.), *De lo estatal a lo público. Medios: ¿de quién y para qué?* (pp. 101-180). 1.^a ed. Lima, Perú: Asociación de Comunicadores Sociales Calandria y Veeduría Ciudadana de la Comunicación Social. Recuperado de <https://issuu.com/calandriaperu/docs/calandria-de-lo-estatal-a-lo-public/1>
- RAE (Real Academia Española). (2001). *Diccionario de la lengua española*. Madrid, España: Espasa.
- Rey, G. (2001). Panorama: el escenario móvil de la televisión pública. En O. G. Rincón (Comp.), *Televisión pública: del consumidor al ciudadano*. Bogotá, Colombia: Secretaria Ejecutiva del Convenio Andrés Bello y Fundación Friedrich Ebert Stiftung.
- Rincón, O. (2001a). La televisión: lo más importante de lo menos importante. En O. G. Rincón (Comp.), *Televisión pública: del consumidor al ciudadano*. Bogotá, Colombia: Secretaria Ejecutiva del Convenio Andrés Bello y Fundación Friedrich Ebert Stiftung.
- Rincón, O. (2001b). Realización: hacia una televisión pública experimental y gozosa. En O. G. Rincón (Comp.), *Televisión pública: del consumidor al ciudadano*. Bogotá, Colombia: Secretaria Ejecutiva del Convenio Andrés Bello y Fundación Friedrich Ebert Stiftung.
- RTVE (Radio Televisión Española). (2013). *A la carta televisión y radio*. Recuperado de <http://www.rtve.es/alacarta/programas/tve/todos/1/>
- Rubio Correa, M. (1993). *Para conocer la Constitución Política del Perú de 1993*. Asamblea Constituyente. Lima, Perú: Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Sánchez, E. (1991). La televisión pública en Estados Unidos. Una descripción crítica. *Comunicación y Sociedad*, 12(2), 29-52. Recuperado de http://www.publicaciones.cucsh.udg.mx/ppperiod/comsoc/pdf/12_1991/29-52.pdf

- Secretaría General de EURORAI. (2004). *La financiación de las televisiones autonómicas en España: una introducción*. Recuperado de http://www.eurorai.org/PDF/pdf%20seminar%20Leipzig/Leipzig-La%20financiaci%C3%B3n%20de%20las%20televisiones%20auton%C3%B3micas%20en%20Espa%C3%B1a_revisado.pdf
- Torres, J. (2012). *El aporte por regulación y la reserva de ley en materia tributaria*. Recuperado de http://www.itaiusesto.com/wp-content/uploads/2012/12/2_14-Jessica-Torres.pdf
- Tribunal Constitucional. (2001). *Sentencia N° 0905-201-AA/TC*. Recuperado de <http://www.tc.gob.pe/jurisprudencia/2002/00905-2001-AA.html>
- Tribunal Constitucional. (2007). *Sentencia N° TC 0013-2007-AI*. Recuperado de <http://www.tc.gob.pe/jurisprudencia/2007/00013-2007-AI.html>
- TVN (Televisión Nacional de Chile). (2013a). *Misión, visión y valores*. Recuperado de <http://www.tvn.cl/corporativo/identificacionbasica/mision-vision-y-valores-1500261>
- TVN (Televisión Nacional de Chile). (2013b). *Estados financieros y memorias anuales año 2013*. Recuperado de <http://www.tvn.cl/corporativo/leydetransparencia/estados-financieros-y-memorias-anuales-1515886>
- TV Perú. (2013). Página web oficial de TV Perú. Recuperado de <http://www.tv-peru.gob.pe/>
- Vivas, F. (2008a, 24 de marzo). *Apra presiona a TV Perú para que responda a los caprichos del gobierno*. Recuperado de <http://www.concortv.gob.pe/index.php/noticias/143-fernando-vivas-apra-presiona-a-tv-peru-para-que-responda-a-los-caprichos-del-gobierno.html>
- Vivas, F. (2008b). *En vivo y en directo. Una historia de la televisión peruana*. 2.^a ed. revisada y actualizada. Lima, Perú: Fondo Editorial de la Universidad de Lima.
- Vivas, F. (2012a, 15 de mayo). Ya dale con la mecedora. Suplemento de *El Comercio*, Lima. Sección C, p. 12.
- Vivas, F. (2012b, 23 de julio). Última encuesta: más zapeo y más me vacilo. Suplemento de *El Comercio*, Lima. Sección C, p. 7.

- Vivas, F. (2013, 18 de enero). El abandono del Canal 7. Suplemento de *El Comercio*, Lima. Sección C, p. 7.
- Vives, X. (2007, febrero). *El buen gobierno de las empresas públicas*. Ocasional Paper N° 07/12. Barcelona, España: IESE Business School-Universidad de Navarra.
- Walzer, A. & Retis, J. (2007). *Modelo de servicio público en la televisión europea: entre la tradición y la innovación. Análisis comparativo de TVE y BBC*. Recuperado de http://www.infoamerica.org/articulos/textospropios/walzer_alejan-dra/televisionbbc.pdf
- Webb, R. & Fernández, G. (2012). *Anuario estadístico: Perú en números 2012. Estadísticas del progreso*. Lima, Perú: Instituto Cuánto. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/1C766C0000204E9A05257B1300744450/\\$FILE/Anuario_Estadistico_2012.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/1C766C0000204E9A05257B1300744450/$FILE/Anuario_Estadistico_2012.pdf)

Glosario de términos técnicos

Audiencia: Número de personas que recibe un mensaje a través de cualquier medio de comunicación (RAE, 2001).

Concesionarias de libre recepción: Es un concepto usado en Chile, se refiere a las empresas de televisión que transmiten por señal abierta, en VHF, UHF y ahora mediante televisión digital terrestre (TDT).

Contrato-programa: segmentos de programación gestionados por el privado. No tiene coste para el erario público.

Espectro radioeléctrico: Asociado a las comunicaciones inalámbricas y puede ser entendido como el medio en el que se propagan las ondas electromagnéticas que son empleadas en dicho tipo de comunicaciones para transmitir información (datos, imágenes, voz, sonido, etcétera).

Ingresos predecibles o esperados: Se trata de aquellos flujos de ingresos continuos en el tiempo, que no dependen de cambios en la composición y/o criterios del Gobierno.

Multicanales: El uso de señales digitales, franquea la posibilidad de emitir varios programas en el espacio radioeléctrico que antes era ocupado por una señal analógica.

Parrilla o rejilla de programación: Esquema o cuadro de programación (RAE, 2001).

Rating: Porcentaje de hogares o personas expuestos en promedio a un programa, o a la programación de una franja horaria en determinado canal. Este porcentaje está referido al total de hogares o personas del universo de televidentes, es decir, a todos los hogares con televisión en las ciudades de la muestra.

Share: Define la preferencia del espectador hacia un programa u otro que se está emitiendo en un momento determinado, mientras que el *rating* mide la cantidad de personas que en un momento específico está viendo un anuncio o película, puede ser un minuto o un segundo.

Tarta publicitaria: Se refiere al conjunto de contratos de publicidad que se realizan con todos los medios de comunicación. A la fecha, la televisión tiene el pedazo más grande de la “tarta publicitaria”.

Televisión digital terrestre (TDT): Es el resultado de la aplicación de la tecnología digital a la señal de televisión, para luego transmitirla por medio por ondas hercianas, es decir, aquellas que se transmiten por la atmósfera sin necesidad de cables o satélite y se reciben por medio de antenas UHF convencionales. La TDT es un estándar utilizado por la televisión por mandato legal cuya disposición es aplicable tanto a los medios privados como públicos en el Perú con el fin de pasar del sistema de transmisión analógico al digital.

Anexos

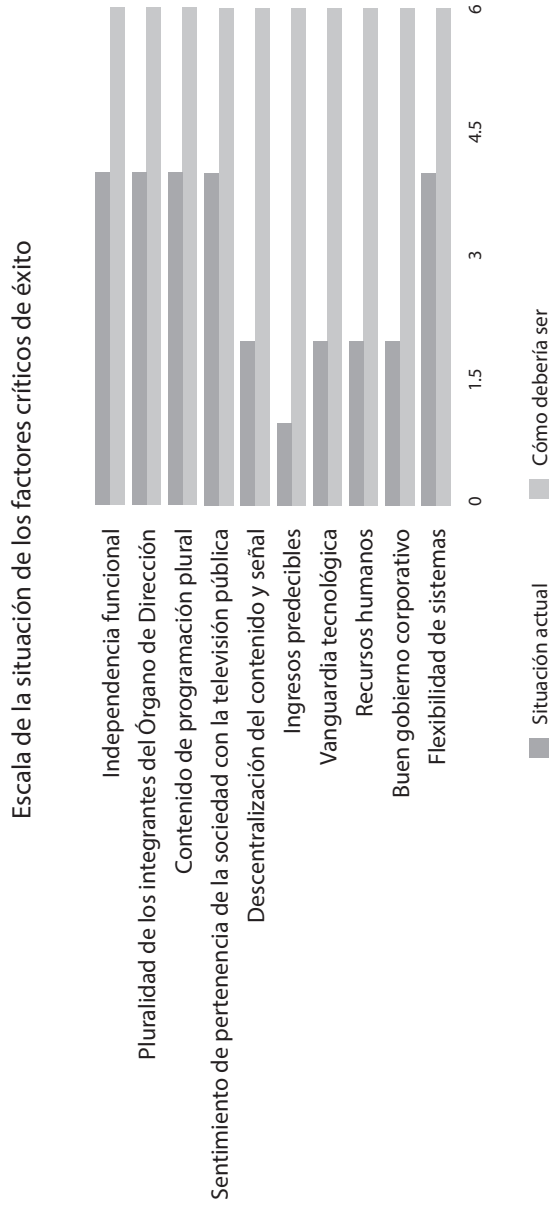
- 1. Diferencias de finalidad y objetivos entre la televisión pública y la televisión comercial o privada**
- 2. Situación actual de los factores críticos de éxito (FCE) de la televisión pública peruana y cómo debería ser según los especialistas**

Diferencias de finalidad y objetivos entre la televisión pública y la televisión comercial o privada

Televisión pública versus televisión comercial

Pública	Finalidad	Lucrativa
Social	Rentabilidad	Económica
Ciudadanos	Universalidad	Consumidores
Responde a todas las audiencias	Pluralidad	<i>Rating</i>
De los intereses privados y políticos	Independencia	Dependencia de los anunciantes

Situación actual de los factores críticos de éxito (FCE) de la televisión pública peruana y cómo debería ser según los especialistas



Sobre los autores

César FUENTES CRUZ

cfuentes@esan.edu.pe

fuentescesar@hotmail.com

Doctor (Ph. D.) en Economía por la Universidad de Pittsburgh y economista por la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). Ha participado en el Corporate Governance Leadership Program de la Universidad de Yale (International Institute of Corporate Governance) y el Banco Mundial (Global Corporate Governance Forum). Actualmente es profesor asociado del área de Finanzas, Contabilidad y Economía de la Universidad ESAN y miembro del directorio de Popular Sociedad Administradora de Fondos de Inversión (SAFI). Ha sido presidente del directorio de Popular SAFI, director de Osiptel, asesor de la Contraloría General de la República del Perú, consultor del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), economista sénior de Wharton Econometric Forecasting Associates, en Filadelfia, Estados Unidos. Se ha desempeñado también como *teaching fellow* del Departamento de Economía de la Universidad de Pittsburgh y analista económico del BCRP. Ha realizado diversos trabajos de investigación en su especialidad.

Luis JUÁREZ GUERRA

ljuarez@jhabogados.com

Magíster en Finanzas y Derecho Corporativo por la Universidad ESAN y abogado por la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). Socio fundador del estudio Juárez, Hospinal & Latorre Abogados. Tiene 15 años de experiencia como asesor especializado en contrataciones con el Estado, Derecho Arbitral y Corporativo. Árbitro registrado en el Centro de Conciliación y Arbitraje del Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE), así como en el Centro de Arbitraje del Colegio de Ingenieros del Perú (CIP), ha participado en múltiples arbitrajes. Responsable y coautor del *Informe para el perfeccionamiento de la normativa de contrataciones del Estado: estudio comparado*, publicado en el 2013 por encargo del OSCE.

Magda Gelinha MEJÍA BARTOLO

magdagelinha@gmail.com

Magíster en Finanzas y Derecho Corporativo con mención en Banca de Inversión y Estructuración Financiera y en Regulación y Supervisión de los Servicios Públicos por la Universidad ESAN y abogada por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM). Docente del curso de Regulación de Servicios Públicos en la Universidad Privada San Juan Bautista. Expositora en varias ediciones del curso de Extensión Universitaria Anual de Osinergmín. Posee más de diez años de experiencia en el sector público como supervisora, asesora y consultora. Ha seguido cursos de especialización en Legislación Energética, Derecho Administrativo, Finanzas, Derecho Comercial, Derecho Ambiental y Manejo Ambiental en la UNMSM, la Universidad ESAN y la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). Actualmente se desempeña como consultora en el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) y ejerce la docencia.

Karla ROMERO SÁNCHEZ

kar_ome@hotmail.com

Magíster en Finanzas y Derecho Corporativo con mención en Derecho Administrativo y en Regulación y Supervisión de los Servicios Públicos por la Universidad ESAN, abogada por la Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco, con estudios de Maestría en Gestión Pública en la Universidad de San Martín de Porres, postitulada en Derecho Laboral por la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). Ha cursado el Diploma Internacional en Comunicación, Periodismo y Sociedad, dictado por la Universidad ESAN y la Unesco, y el Programa de Especialización en Adquisiciones y Contrataciones. Experiencia en gestión pública, en las áreas de Asesoría Legal, Financiera, Control Gubernamental y Medios de Comunicación Estatal. Con experiencia de más de seis años como asesora y gerente de Radio en el Instituto Nacional de Radio y Televisión del Perú (IRTP).

Rolando VIZÁRRAGA ROBLES

rolviza0@gmail.com

rolviza@yahoo.com

Magíster en Finanzas y Derecho Corporativo por la Universidad ESAN con mención en Derecho Laboral Empresarial y Derecho Administrativo, abogado por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Ha cursado el Diplomado en Supply Chain Management de la Universidad Privada de Ciencias Aplicadas (UPC), el Diploma en Imagen y Comunicación Política de la Universidad ESAN y el curso de Gestión de Grandes Proyectos de Infraestructura organizado por la Fundación Centro de Educación a Distancia para el Desarrollo Económico y Tecnológico (Ceddet) en Madrid, España. Experiencia en asesoría legal y financiera en empresas del Estado y en consultoría en las áreas de Contratación Pública, Presupuesto Público y Control Gubernamental. Actual gerente general de Editora Perú, previamente se desempeñó como ejecutivo responsable de compras corporativas del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (Fonafe).

Impreso por
Cecosami Prerensa e Impresión Digital S. A.
en junio del 2016
Calle Los Plateros 142, Ate
Lima, Perú
Teléfono 625-3535
ventas@cecosami.com
www.cecosami.com