



udp UNIVERSIDAD
DIEGO PORTALES

TELEVISIÓN NACIONAL DE CHILE
Historia y análisis de su actual crisis

JAVIERA ALEJANDRA GUTIÉRREZ ARAVENA
VALENTINA PAZ MIRANDA ROA

Tesina para optar el grado de Licenciado en Comunicación Social

Profesor guía: Pamela Aravena Bolívar

FACULTAD DE COMUNICACIÓN Y LETRAS
ESCUELA DE PERIODISMO

Santiago, Chile
2015

CALIFICACIONES

PAUTA DE EVALUACION PARA TESIS PERIODISTICAS

La investigación periodística indaga en una temática a partir de entrevistas a fondo, estadísticas, descripciones, índices, declaraciones, revisión de literatura y de documentos pertinentes. Busca establecer relaciones entre los datos, interpretarlos y proyectarlos.

Al mismo tiempo este tipo de tesina contribuirá al desarrollo de una cultura de investigación, en un campo en el cual no hay tradición en el país.

La investigación periodística deberá presentar datos no conocidos sobre de un objeto de estudio público o bien revisar con óptica diferente las cosas que han sido dichas.

Es importante mencionar que el reportaje debe ser evaluado por los contenidos que presenta y que fueron aprobados en el proyecto de tesina que se adjunta. El trabajo no debería tener una menor calificación porque no se hizo desde otra perspectiva o no se resaltó un ángulo distinto al aprobado y presentado en esta investigación.

En cuanto a su estructura, además del texto central o cuerpo del reportaje, la investigación periodística debe contener una introducción, justificación del estudio, explicación de la metodología empleada, análisis de las fuentes primarias o secundarias y conclusiones.

A continuación, se expone la pauta para que usted evalúe esta investigación según las premisas descritas.

- | | |
|--|----------|
| 1. Relevancia de la investigación y aporte al periodismo | NOTA 6,5 |
| 2. Desarrollo de la idea básica o hipótesis | NOTA 6,0 |
| 3. Claridad del o los objetivos de la investigación. Correspondencia con la idea central del reportaje | NOTA 6,0 |
| 4. Contextualización. ¿Está considerados los aspectos social, político, histórico y cultural pertinentes al tema investigado? ¿Hay suficientes antecedentes que permitan una contextualización del tema realizada en forma objetiva e imparcial? | NOTA 6,5 |

5. Desarrollo del esquema de investigación, reporte y redacción. NOTA 6,5
6. Capacidad para anticipar o proyectar el tema a partir del reportaje. NOTA 5,5
7. Ortografía y redacción. NOTA 6,0
8. Creatividad y originalidad en el lenguaje. Uso de un estilo personal en la descripción de hechos y personajes. NOTA 5,5
9. Uso de documentación y bibliografía. ¿La revisión bibliográfica es acertada, contemporánea y exhaustiva? ¿Hay un uso adecuado de Internet, las nuevas tecnologías y el correo electrónico? ¿Se ve algún esfuerzo por consultar textos en otro idioma? NOTA 6,5
10. Manejo de fuentes y entrevistados. ¿Son pertinentes, importantes y/o actuales? NOTA 6,0

Profesor, antes de calificar la presente investigación le rogaría tomar en consideración los siguientes criterios:

Nota entre 6.0 y 7: La Tesina es perfecta en contenido y forma. Es relevante por su aplicación práctica y digna de publicación.

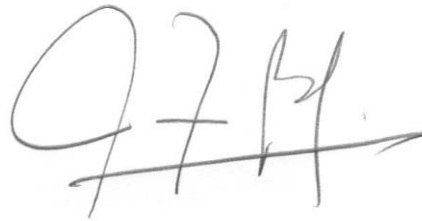
Nota entre 5.9 y 5.0: La Tesina, si bien es relevante y se inserta dentro de las líneas prioritarias de investigación de la Facultad, posee algunos errores menores que no les restan validez o importancia a los resultados de la investigación.

Nota entre 4.9 y 4.0: La Tesina, si bien cumple con los requisitos mínimos para su aprobación, presenta errores de profundización o de coherencia.

Nota Inferior a 4.0: La Tesina presenta insuficiencias en contenido y forma que la hacen reprobable. Debe ser arreglada medularmente para una nueva evaluación.

NOTA FINAL DE LA TESINA: 6,3

(Puede ser el promedio de todas las notas anteriores o independientemente de éstas, una síntesis de su apreciación general)



PAMELA ARAVENA BOLIVAR
RUT: 10.946.368-K

Se ruega adjuntar a esta pauta un informe cualitativo de una carilla o más con comentarios generales sobre la investigación.

La tesina investigativa fue bien abordada por las alumnas. Buscaron fuentes entendidas y pertinentes, que les permitieron entender el fenómeno que afecta a la televisión chilena, en general, y a TVN, en particular. Si bien faltaron algunas fuentes, especialmente del actual directorio, la profesora pudo comprobar que no fue por falta de voluntad, sino que por falta de respuesta de parte de esas fuentes. A pesar de eso, fueron capaces de formular una hipótesis clara, de configurar el actual escenario por el que atraviesa TVN, encontrar respuestas a las preguntas de investigación y de proyectar posibles consecuencias.

La tesis presenta una adecuada redacción en su mayor parte; hay pequeños baches gramaticales que no interfieren ni en la lectura ni en la comprensión del relato. En general, buena edición y fluidez del texto. En general, tienen buena puntuación y capacidad narrativa.

La estructura del texto cumple con los requisitos básicos de un texto de investigación periodística. Sus capítulos y subcapítulos están bien organizados, de acuerdo a su importancia y relevancia. Toca los temas atinentes al tópico de la investigación.

El texto en general presenta un buen análisis de los acontecimientos, con varios aciertos al analizar las distintas etapas del canal. Faltó mayor profundidad, eso sí, en la elaboración de las conclusiones, especialmente en lo que se viene con la televisión digital y la TV personalizada. Sin embargo, las alumnas se comprometieron a arreglar esta parte antes de la impresión de su tesina.

Las alumnas a lo largo del semestre demostraron preocupación profesionalismo en su trabajo.

DEDICATORIA

Esta investigación está dedicada a nuestros padres Gloria Aravena, Elba Roa y Ricardo Miranda. Con todo el cariño del mundo.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a nuestros familiares y amigos, Gloria Aravena, Tomás Aravena, Fernanda Gutiérrez, Matías Gutiérrez, Yeris Nicolás, Rex, Elba Roa, Ricardo Miranda, Mackarena Miranda y Julio Montes. Gracias por todo el apoyo que nos han brindado no solo en esta investigación, sino que también en el desarrollo profesional y personal en nuestra formación, estando con nosotras en todo momento que lo hemos necesitado.

Además, agradecer a la profesora Pamela Aravena por guiarnos en este trayecto, acogiéndonos desde el primer día. Brindándonos su ayuda cada vez que la necesitamos y aportándonos con conocimientos claves para nuestra investigación.

Finalmente, también queremos retribuir el cariño a nuestras fieles amigas que han estado apoyándonos en estos cinco años de formación. Que nos han entregado su cariño y amistad en todo momento.

A todos ellos, muchas gracias.

Javiera Gutiérrez y Valentina Miranda

RESUMEN

Televisión Nacional de Chile es un canal estatal que se autofinancia. Su inicio de transmisiones se remonta al año 1969 y su creación se debe al desafío que el presidente Eduardo Frei Montalva quiso realizar creyendo en una televisión pública que abarcara todo el país. El creador del nombre y del primer logo de la estación fue Guillermo Blanco, escritor y premio nacional de periodismo.

Es entonces cuando el gobierno de Frei Montalva crea una sociedad de responsabilidad limitada, en la que sus socios iniciales fueron empresas dependientes del Estado, como la CORFO, Chilefilms y Entel. El aporte estatal se conseguía por medio de fondos del Ministerio de Educación, esto cubría la infraestructura, producción y transmisión. La publicidad también ayudaba como modo de financiamiento.

La primera transmisión del canal se realizó el 18 de septiembre de 1969 en Santiago. La imagen emitida en su comienzo fue la vista panorámica del Estadio Nacional, hasta llegar a un asiento de la galería que mostraba a Raúl Mata, conductor de TV, con una bandera chilena.

Por años el canal fue el favorito de los chilenos, prefiriéndolo en sintonía por sobre los demás canales de la señal abierta. Programas como el Buenos Días a Todos y teleseries como Amores de Mercado, Aquelarre y Sucupira son recordadas por sus grandes éxitos de audiencia.

En septiembre del año 2011, TVN vivió un golpe como casa televisiva. Veintiún personas que iban en el avión CASA C-212 con destino a Juan Fernández habían fallecido luego de que el avión capotara al llegar a la isla provenientes desde la capital. Entre ellos se encontraban Felipe Camiroaga, Roberto Bruce, Sylvia Slier, Carolina Gatica y Rodrigo Cabezón, todos parte del equipo del Buenos Días a Todos. La tragedia afectó en audiencia al canal perdiendo el liderazgo en la pelea de los matinales con Canal 13, el cual ya se había llevado a dos de sus animadores importantes como Tonka Tomicic y Martín Cárcamo.

Pero el problema mayor se inició en 2013, cuando nuevamente Televisión Nacional de Chile debió enfrentar una dura situación. María Eugenia Rencoret, la persona detrás de tantas teleseries del canal, renunció a la estación televisiva para emigrar a Mega, debido a como ella lo definió “peleas de poder”, que no le permitieron mejorar su contrato y el de su equipo. Perder a los cabecillas de las teleseries y a más de 100 personas, generó el comienzo de la crisis.

Hoy en diciembre del 2015, el canal busca diferentes fórmulas para crear y renovar programas que puedan ayudar a levantar el rating y frenar las pérdidas económicas, antes de tomar medidas más drásticas.

TABLA DE CONTENIDOS

Calificaciones	Pág. 2
Dedicatoria	Pág. 5
Agradecimientos	Pág. 6
Resumen	Pág. 7
Índice	Pág. 9
Índice de tablas e ilustraciones	Pág. 10
Introducción	Pág. 11
Capítulo 1	Pág. 12
“Origen, historia y trayectoria de TVN desde su fundación”	
- El inicio de TVN	Pág. 15
- La ley Hamilton	Pág. 20
- El golpe militar y dictadura en TVN	Pág. 21
- Televisión Nacional de Chile en la actualidad	Pág. 25
Capítulo 2	Pág. 27
“Crisis estructural en Televisión Nacional de Chile y los canales chilenos”	
- La grúa de Canal 13 y la competencia	Pág. 29
- Cambios en la audiencia	Pág. 34
- Pérdida de audiencia y misión	Pág. 35
- Conformación del directorio político	Pág. 37
- Baja sintonía en TVN	Pág. 39
Capítulo 3	Pág. 41
“Crisis administrativa en Televisión Nacional de Chile”	
- Fuga de talentos	Pág. 42
- Conflicto entre ejecutivos	Pág. 45
- Accidente de Juan Fernández	Pág. 47
Capítulo 4	Pág. 51
“El destino de TVN”	
- TVN en cifras	Pág. 53
Conclusiones	Pág. 55
Referencias	Pág. 57
Anexos	Pág. 62

ÍNDICE DE TABLAS E ILUSTRACIONES

Anexo 1	Pág. 62
Anexo 2	Pág. 62
Anexo 3	Pág. 63

INTRODUCCIÓN

Desde el año 2014, Televisión Nacional de Chile se encuentra inmerso en una crisis económica, por la cual ese año debió declarar a la Superintendencia de Valores y Seguros pérdidas por más de \$245 millones de pesos. En el 2015 la situación comenzó a ser insostenible, pues de enero a septiembre se registraron más de \$17 mil millones en pérdidas, se despidió a más de 300 trabajadores y el rating bajó considerablemente dejando a la estación en el cuarto lugar, sólo por delante de La Red. TVN se encuentra en la palestra informativa, ya que la incertidumbre de no saber qué pasará es un tema recurrente en los medios de comunicación. Nuestra investigación tiene el objetivo de descubrir las razones que llevaron al canal a vivir una de las peores crisis de la historia de la televisión chilena. Por medio de las entrevistas hemos conseguido conocer dos grandes problemáticas que derivan en la crisis; causas estructurales que hacen referencia a las dificultades que presenta la industria de la televisión chilena actual y las causas administrativas, que se basan en cómo se administra el canal y las consecuencias que se generan a partir de estas.

Es necesario que antes de adentrarnos a las teorías que llevaron al declive de TVN conozcamos los hitos más importantes de su historia y trayectoria, como el único canal estatal autofinanciado del país.

CAPÍTULO I

“ORIGEN, HISTORIA Y TRAYECTORIA DE TVN DESDE SU FUNDACIÓN”

Es septiembre del año 1968 y Jorge Navarrete, estudiante de Economía de la Universidad de Chile y presidente de la FECh, recibe un llamado inesperado. Un importante asesor del gobierno del presidente demócrata cristiano Eduardo Frei Montalva, Marco Antonio Rocca, y a la vez amigo cercano de su hermana, le propone ser parte de la creación de un nuevo canal. *“Me llamó y me contó la historia de que el gobierno de Eduardo Frei quería crear en Chile una red de televisión que cubriera todo el país y que fuera un aporte importante del desarrollo”*, cuenta Navarrete.

La historia de la televisión en Chile, sin embargo, se remonta a algunos años antes, tras pruebas experimentales en las principales universidades estatales. La primera es la Pontificia Universidad Católica de Chile en el año 1950, luego la sigue la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso en 1952 y para terminar la Universidad de Chile en 1956. A pesar de que la PUC por largo tiempo se preparó con ingenieros para salir al aire, la PUCV da un golpe y el 5 de octubre de 1957 lanza la primera transmisión pública en Valparaíso, con la invitación del presidente Carlos Ibáñez del Campo y autoridades, toda una noticia para los diarios de la época. De esta forma nace UCV Televisión, no obstante, las transmisiones continuaron solo de forma experimental (Acuña, 2007).

Años después, el 21 de agosto de 1959 la Pontificia Universidad Católica comienza sus transmisiones públicas de forma regular. Pero no será hasta abril de 1961 cuando esta señal se transforme en el conocido Canal 13, nombre relacionada con la frecuencia de su transmisión.

Los años siguientes, entre 1959 y 1962, la televisión es totalmente experimental. Se transmite en limitados horarios, con programación envasada y escasa proyección pública, como dice María de la Luz Hurtado, escritora de la historia de la TV en Chile (Hurtado, 1989). Se compraban programas, series y películas al extranjero e incluso se iba a las embajadas a pedir este material. *“Los programas propios, chilenos, eran programas estilo escritorio, un pizarrón y un profesor anotaba cosas y hacía dibujos”*, recuerda Fernando Acuña. Además, recalca que se hicieron varios radioteatros, gracias a las escuelas de la Universidad de Chile y la Pontificia

Universidad Católica. Esto confirma el carácter cultural que tenía la televisión en aquella época.

Chile fue el penúltimo país en América en tener televisión, solo Paraguay contó con ella después. Durante los años 1954 y 1964 el presidente de la República Jorge Alessandri Rodríguez fue contrario a que se introdujera la TV en Chile, ya que insistía en que el país vivía con problemas de pagos e iba a gastar mucho más para importar televisores y equipos de transmisión. *“Somos un país pobre. La televisión es un derroche de ricos, una válvula de escape de las divisas”*, recalcó el año 1961 Mönckeberg (2009, p.23). Un año después nadie pudo detener la explosión que se venía.

La televisión en primera instancia buscaba ser un medio educacional para la sociedad, ayudando a mejorar la cultura en Chile. Por medio de los fondos de extensión de las universidades se buscaba financiar a los canales, pero a pesar del intento, muchas veces no fueron capaces de correr con todos los gastos. A regañadientes tuvieron que aceptar recurrir a la televisión comercial, la cual no era bien mirada en aquella época, pues se escapaba de los objetivos principales. Aun así, la publicidad sería una de las mejores formas para obtener importantes ganancias económicas para los canales, convirtiéndose la televisión no sólo en un producto cultural, sino también en un negocio.

Fernando Acuña, editor del libro “Los primeros cincuenta años de la TV chilena”, recuerda que el primer personaje televisivo en hacer publicidad cuando no era aceptada fue Mario Kreutzberger en 1962. *“Don Francisco había logrado el apoyo de algunas textiles, amigos de él. Entonces lo que hacía era una suerte de placement encubierto. Una trampa publicitaria, le mostraba a la cámara un calendario e indicaba que el próximo sábado nos juntamos, abajo del calendario decía la marca de textiles, es decir, de sus amigos”*.

Así comienza la época de la televisión en manos de las universidades. Posteriormente se comienza a abrir hacia al Estado. La televisión privada no sería parte del panorama chileno, sino hasta fines del siglo XX.

Con el Mundial de Fútbol de Chile 1962, se inicia el auge de la televisión. Por medio del Censo de 1960, se da a conocer que la población es de 7 millones 374 mil 115 habitantes (INE, 1960) y sólo existen 20 mil televisores en el país (Acuña, 2007). Quienes sí se podían dar el lujo de tener este artefacto, recibían a sus vecinos y todos reunidos veían cómo Chile ganaba el tercer lugar. Fernando Acuña asegura que *“los mundiales de fútbol son los que han impulsado los cambios tecnológicos en Chile”*.

El inicio de TVN

Tras recibir la llamada del asesor del presidente Frei, Jorge Navarrete no sabía qué hacer. Le habían ofrecido organizar y hacerse cargo de un canal de televisión con apenas 22 años. Estaba dudoso, había postergado en un año el término de sus estudios de Economía, ya que con la presidencia de la FECh no era posible compatibilizar los tiempos. Además, los planes de contraer matrimonio con su novia y actual señora, Patricia Poblete, podrían verse afectados. Lo pensó detenidamente, lo consultó con Patricia y con Gonzalo Beltrán, en ese entonces a cargo de los medios de comunicación de la FECh y posteriormente director de programas estrellas, quien no dudó en decirle que tenía que aceptar.

Con el apoyo de sus cercanos, Jorge Navarrete se convirtió en gerente general del canal. En octubre de 1965 comenzó el proceso de crear TVN. Este canal se inició siendo una filial de la Corporación de Fomento, CORFO, ya que en ese momento no se pudo gestionar una ley que avalara la creación.

Al ser el número uno a cargo, Jorge Navarrete tuvo la misión de encontrar un nombre que transmitiera la idea de un canal estatal y no del gobierno. En un inicio se pensó en nombrarla Empresa Nacional de Televisión, por la relación que tenían con la CORFO. Pero Guillermo Blanco, escritor y premio nacional de periodismo, propuso el nombre de Televisión Nacional de Chile y además su primer logo. *“Habría sido un error si el nombre hubiese sido Empresa Nacional de Televisión. Debíamos reflejar un canal de todos, no un nombre que diera la sensación de un organismo de gobierno”*, agrega Jorge Navarrete.

Es así como TVN formaba su primer directorio:

Gerente técnico: Bartolomé Dezerega, ingeniero electrónico.

Director de programación: Guillermo Blanco, escritor y periodista.

Gerente de Finanzas: Enrique Fiura, del equipo del Ministerio de Educación.

Gerente de Promoción: Carlos Olavarría, profesor de administración de empresas de la Escuela de Economía de la Universidad de Chile.

Asesor Jurídico y Fiscal: Enrique Silva, abogado.

Gerente Administrativo: Claudio López de Lérída, quien fuese jefe administrativo del

proyecto y jefe del Departamento Audiovisual del Ministerio de Educación.

Gerente Comercial: Osvaldo Barzelatto, anterior gerente de Protel, empresa comercializadora de Canal 13.

(Hurtado, 1989)

Según Fernando Acuña para crear Televisión Nacional, el presidente Frei Montalva, hizo pequeñas trampas, ya que los grupos conservadores se iban a oponer a la televisión. *“Hay unos subterfugios legales por los cuales el mandatario logra crear Televisión Nacional, aprovechando además un sistema de intercomunicación que tenía Entel”*, agrega el productor audiovisual y académico.

Las personas que estuvieron dentro del proyecto de TVN relatan que esa era la única forma, de acuerdo al contexto político de aquel entonces. Debían crear primero el proyecto y luego legislar sobre una regulación para su funcionamiento. Como relata Jorge Navarrete en el libro “Los primeros cincuenta años de la televisión chilena” de María de la Luz Hurtado. El problema radicaba en transformar un proyecto semiclandestino, perteneciente a la Subsecretaría de Educación, en algo concreto (Hurtado, 1989).

Según Pablo Julio, director del departamento de creación audiovisual de la Pontificia Universidad Católica de Chile, TVN tenía dos opciones: La primera era trabajar en que existiera legalmente la figura del canal y negociarlo en el Congreso, para luego, a partir de eso, comenzar la empresa. La otra opción, que fue la elegida, era que dentro de los espacios posibles que tiene el Ejecutivo para trabajar, se desarrollara una empresa pública, independientemente de que aún no tuviera una existencia

legal. *“Ellos empezaron a hacer cursos de producción y dirección antes de que existiera el canal. Empezaron a producir y transmitir antes que fuera creada la empresa del Estado Televisión Nacional de Chile, con fines, con estatutos y con todo. Lo que no significa que fuera algo ilegal, ya que estaba dentro de la institucionalidad vigente”*, explica el profesor.

El trabajo arduo fue organizar Televisión Nacional como una empresa de TV, es decir, preocuparse de los equipos y a la vez de tener personal capacitado para crear contenido y hacer los programas. Una generación joven en la que los trabajadores eran en su mayoría estudiantes de periodismo, donde los ejecutivos tenían un promedio de edad de 28 años. Jorge Navarrete reconoce que fue mucha la responsabilidad que se les dio, pero que el trabajo fue más sencillo debido a que eran jóvenes y tenían diferentes ideas nuevas.

El 18 de septiembre de 1969 se iniciaron las transmisiones públicas de TVN en Santiago, en la frecuencia 7, abarcando desde Valparaíso hasta Temuco y más tarde expandiéndose hasta llegar a 20 provincias. La idea del presidente de crear una red de televisión que cubriera todo el país estaba llegando a buen puerto.

La primera imagen que se transmitió en este canal fue la vista panorámica del Estadio Nacional vacío, la que se fue acercando de a poco a un asiento ocupado en la galería, en donde se encontraba el locutor radial, destacado a nivel internacional por sus programas en diales argentinos, estadounidenses y españoles, así como conductor de televisión y actor en España, Raúl Mata, quien apareció con una bandera chilena.

El contenido que TVN transmitía era diferente a lo de hoy. En esa época la programación era principalmente envasada y extranjera, especialmente series y películas, cuyos derechos se compraban en paquetes a países extranjeros. En materia de programación nacional se crean noticieros producidos por el mismo canal. En ese entonces la medición del rating se realizaba por medio del método del cuadernillo, por lo que no era muy fidedigna la información que se entregaba. TVN comenzó a recibir buenos comentarios de las personas y poco a poco se fue instalando en los televisores de Chile.

La programación en sus inicios contemplaba principalmente programas en los ámbitos de distracción, noticias y educación. En cambio, la publicidad y la divulgación de contenido religioso era muy escaso.

CUADRO N° 2
CANAL 7
FUNCIONES DE LA PROGRAMACION NACIONAL Y EXTRANJERA (EN %)

%	MAY.70	NOV.70	MAY.71	NOV.71	MAY.72	NOV.72	MAY.73
DISTRACITVA	55,7	52	60,1	55,7	62,3	59	48,9
NOTICIOSA	12,2	12	18,8	10,1	13,1	8,7	11,9
EDUCATIVA	9,1	12,4	5,9	5,9	5,3	11,5	5,3
DIVULG. ARTISTICA	7,6	0,1	4,1	6,6	0	8,1	9,7
DIVULG. DEPORTE	3	15,2	0,6	8,8	14,9	8,8	3,5
POLITICA	3,8	3,6	7,2	4,9	2,7	0,2	6,5
PUBLICITARIA	0	0	0	0	0	0,6	0,9
DIVULG. RELIGIOSA	0	0	0	0,1	0	0	0
SIN INFORMACION	8,6	4,2	3,4	7,8	1,7	3	1,3

(Hurtado, 1989)

En los inicios, se arrendaba a la Universidad de Chile una casa antigua y grande, donada por la familia de Vicente Huidobro, ubicada en la esquina de la Alameda con San Martín. En esa gran casona nació TVN, pero al tiempo después de que el canal saliera al aire, el espacio se hacía pequeño por el aumento del personal. Por esto, los ejecutivos y administrativos, quienes no producían televisión, se instalaron en una propiedad arrendada a la Iglesia, la cual se ubicaba en el segundo piso de un edificio en Plaza de Armas. De este modo, los productores se quedaron en la casona de San Martín. Con Jorge Navarrete Martínez al mando, decidieron comprar un terreno en Bellavista, donde actualmente se encuentra TVN. El financiamiento salió del aporte de capital inicial de sus socios —Corfo, Entel y Chile Films— y de

los ingresos propios de venta de publicidad. Se cambiaron entre julio y agosto del año 1970, desocupando los dos edificios en el centro de Santiago.

En un inicio fondos del Ministerio de Educación permitieron al canal pagar por la infraestructura, los equipos de producción y transmisión. La publicidad también ayudaría a mantener los canales y programas, pero el financiamiento estatal fue preponderante.

Televisión Nacional empezó con una buena sintonía, las transmisiones regulares en red partieron desde La Serena por el Norte, hasta Ancud por el Sur. El envío de la programación se realizaba por vía aérea y la exhibición era al día siguiente en Arica, Iquique, Antofagasta, Coyhaique y Punta Arenas. La publicidad en el canal estatal tenía una ventaja significativa, ya que era el doble de fuerte que en los otros canales. *“No fue la forma en que nos hubiese gustado financiarnos, nosotros simultáneamente mandamos un proyecto de ley al Congreso para crear una empresa del Estado por ley, no como filial Corfo y ahí propusimos un sistema de financiamiento propio”*, cuenta el ex gerente general del canal, Jorge Navarrete. El sistema consistía en imitar a la televisión europea, en la que los canales no cuentan con publicidad y son financiados por un pago de los dueños de televisores mensualmente.

TVN para entonces ya dejaría de ser un canal educativo como se planteó en un principio y pasaría a ser uno masivo. Para así *“aprovechar las capacidades de integración al sistema de los medios de comunicación de masas y en ellos, específicamente, de los productos de la industria cultural”* Hurtado (1989, p.269).

En el siguiente recuadro se puede observar el rating en marzo de 1970 en el horario de 22:00-22:30 horas en los noticiarios de ese entonces. TVN llevaba la delantera, seguido por Canal 13 y en último lugar quedaba el Canal 9.

CUADRO : AUDIENCIAS (SHARE) DE NOTICIARIOS, MARZO 1970				
	CANAL 9	CANAL 9	CANAL 13	CANAL 7
	Pantalla Informat.		Teletrece	Martini al Instante
	21:30 - 22	22 - 22:30	22 - 22:30	22 - 22:30
Jueves 12	12,3	29,5	22,5	31,1
Viernes 13	4,1	(Los intocables) 26,8	27	18
Sábado 14	2,5	(Mánix)	25,8	24,1
Domingo 15	7,3		19,5	17,1
Lunes 16	2,5		19,8	33,1
Martes 17	4,1		21,5	33,9
Miércoles 18	5		13,2	34,3
Promedio	5,4		21,8	27,4

(Hurtado, 1989)

La ley Hamilton

El 24 de octubre de 1970 se aprobó la ley 17.377, después de más de diez años de funcionamiento sin contar con una legislación. Esta ordenanza es más conocida como Ley Hamilton, ya que lleva el nombre de su creador Juan Hamilton, entonces ex ministro de Educación y senador de la República.

Esta ley le otorga el reconocimiento legal a TVN para ser de carácter público, ya que la legislación 7.039 del año 1958 no incluía este punto. Además, deja expresa constancia de que la televisión será manejada únicamente por parte de las universidades y el Estado.

La ley Hamilton fue aprobada en un trámite de urgencia durante el gobierno de Salvador Allende como parte de las garantías constitucionales que negoció la Democracia Cristiana con la Unidad Popular, para así darle su apoyo al presidente en el parlamento (Hurtado, 1989).

Esta legislación tiene dos características. En primer lugar, reúne gran parte de la tradición televisiva de los diez primeros años *“Asimismo, enfrenta problemas hasta ahora no asumidos, como es el de su financiamiento por aporte estatal. Hasta ahora*

no se dice cuánta plata del estado iba al canal y cómo varió este presupuesto con el paso de los años” Hurtado (1989, p.301).

Actualmente, la ley fija como ente organismo regulador al Consejo Nacional de Televisión, un organismo público, autónomo y descentralizado, que se encuentra dotado de personalidad jurídica y patrimonio propio, que se relaciona con el presidente de la República a través del Ministerio Secretaría General de Gobierno. (BCNC, 2004). Su objetivo principal es *“velar por el correcto funcionamiento de los servicios de televisión”* BCNC (2004, p.1).

El directorio de TVN está formado por siete miembros, cuenta con representantes de las distintas fuerzas políticas y un Presidente de Directorio, asegurando así que el canal tenga un carácter estatal y no gubernamental, autónomo, pluralista e independiente. El presidente del directorio, es designado por el presidente de la República, estando de acuerdo el Senado. Este modelo ha hecho que este directorio sea aún un ente muy poderoso a la hora de influir y objetar los contenidos emitidos por el canal. *“La ley ha querido colocar el directorio de TVN bajo poderes públicos que buscan básicamente el consenso y, por lo tanto, sirva en su programación a los intereses permanentes del país y no los intereses de los de los gobiernos y los ejecutivos elegidos cada 6 años”* (Fuenzalida, 1999).

Actualmente TVN se rige por la ley 19.132 de 1992, la cual es *“continuadora y sucesora de la empresa, de igual denominación, creada por la ley 17.377 de fecha 24 de octubre de 1970”* (TVN, 2015).

El golpe militar y dictadura en TVN

El 11 de septiembre de 1973, tras el golpe de Estado por parte de las Fuerzas Armadas, el Ejército y Carabineros, que terminó con el gobierno popular de Salvador Allende, Televisión Nacional de Chile canceló sus transmisiones y los siguientes tres días los estudios permanecieron cerrados. Posteriormente los militares intervinieron el canal y así quemaron una serie de material audiovisual de archivo. Es por esto que hoy en día hay pocos registros de las primeras emisiones de TVN.

Para Televisión Nacional de Chile, la dictadura también fue un momento difícil. El cargo de director del canal era atractivo para mucha gente cercana al gobierno. *“En 17 años hubo 17 directores ejecutivos, con un promedio de duración de 11 meses cada uno. Hubo uno que duró un día y otro que logró estar cinco años en el cargo”*, cuenta Jorge Navarrete.

El canal no solo vivió diferentes cambios de mando, sino que también debió afrontar una crisis económica que venía arrastrando desde la dictadura militar, la cual tuvo su momento más crítico en el año 1990, por el aumento de un 20% a un 30% del personal, reflejado así en un aumento de 200 a 300 trabajadores en un total de mil.

Cada nuevo Director Ejecutivo llevaba a personas de su confianza a trabajar y dejaba además las de los períodos anteriores, siendo más fácil contratar que despedir. También existieron constantes pérdidas de dinero por el bajo ingreso de audiencia y credibilidad que el canal tenía en ese momento, derivado de las consecuencias de la dictadura y el control de los medios. Otro factor que influía era el dinero que se utilizaba para comprar películas y series extranjeras, en 1988 la cifra de gasto aumentó a 7,6 millones de dólares y en 1989 a 9,4 millones. El problema se generaba en que muchas veces la calidad del material adquirido era inapropiado para difundir y en algunos casos ya había expirado, esto por los grandes volúmenes que se compraban (Santa María, 2007).

TVN no podía contra Canal 13, el que durante la dictadura había conservado un grado de autonomía dentro de lo permitido en aquel momento, por la cercanía a la Iglesia y a importantes economistas. A fines de 1989, el canal de la UC lideraba en temas económicos, de audiencia y credibilidad. Con las investigaciones internas que se iniciaron en Televisión Nacional tras el fin de la dictadura, se descubrieron los altos costos de operación de programas y el exceso de personal, costos de producción, propaganda política no pagada y el manejo deshonesto de dinero (Santa María, 2007).

Para Jorge Navarrete con la crisis económica que vivía TVN en aquella época, no fue una sorpresa que le pidieran volver a integrarse al directorio en el año 1990. Los

tres años siguientes al plebiscito de octubre de 1988 hizo que esta se acentuara y se presentara un panorama vertiginoso. Por su cercanía con el canal, Jorge Navarrete nunca perdió el contacto y antes de volver a tomar el lugar de director ejecutivo, ya estaba informado de lo que sucedía dentro TVN. Aun así, fue un shock, como él describe, volver al mando, ya que debió tomar una serie de decisiones que lo pondrían en situaciones difíciles. *“Volver al canal en condiciones tan complicadas, ciertamente es una dificultad mayor pero además hubo cosas terribles. Me tocó despedir a más de 200 personas a los quince días”*, agrega Navarrete. El ex Director Ejecutivo despidió a 310 trabajadores de 900 a los quince días de haber asumido (Santa María, 2007). Asimismo, los trabajadores que siguieron en el canal más tarde obtuvieron un bono asociado a las utilidades, lo que contribuyó a que se comprometieran en la reducción de gastos evitables (Santa María, 2007).

Una de las causas importantes de esta crisis fueron los problemas que se vivían en el área comercial, ya que este departamento dependía de la venta por publicidad, la cual era la principal fuente de ingreso del canal. Se nombró como gerente comercial a Gabriela Ruitort, quien ocupó el mismo puesto en Radio Cooperativa por 10 años. Esta fue la encargada junto con Jorge Navarrete de resolver la complicada situación.

Según Pablo Julio, cuando Ruitort y su equipo comenzaron a revisar los contratos vigentes para el año 1990, encontraron que existían muchos anunciantes que tenían comprados espacios en TVN con grandes descuentos. Se *“constató que más del 90% del espacio en pantalla del año ya se encontraba comprometido. Incluso, en la mayoría de los programas del horario prime –que generaban el 75% de los ingresos del canal– la publicidad vendida no cabía en las tandas publicitarias”* (Santa María, 2007). Frente a esta situación Jorge Navarrete declaró nulos todos los contratos con descuentos superiores al 75%. Televisión Nacional no tenía la facultad para tomar esta decisión, aun así, de las cuarenta empresas involucradas en esto, treinta y cinco actuaron como si los contratos jamás hubieran existido, las otras quisieron negociar, pero luego cambiaron de opinión. *“Sabían que eso se había gestado de un modo corrupto”*, sentencia el profesor.

Hubo despidos en todas las áreas del canal, pero en la gerencia comercial los cambios fueron más fuertes por la corrupción que existía (Santa María, 2007).

Jorge Navarrete cuenta que se vivieron complicaciones para reducir el personal por los altos costos de operación y bajos ingresos. Según él se necesitaban al menos seis meses para evaluar cada situación particular de los trabajadores para no ser despedidos, pero con la crisis la tensión que se vivía en el canal era muy intensa. El ex gerente general describe que trabajaron *“con un cuchillo carnicero... Me tocó también cerrar el jardín infantil que tenía TVN, iniciar procesos judiciales, investigaciones de gente que había robado. Pero para mí la vida me dio una segunda oportunidad para hacer mejor lo que no había hecho tan bien la primera vez. Yo creo que la primera vez hicimos un buen trabajo, pero no logramos convencer al país, al gobierno y al parlamento de que realmente la independencia estuviera garantizada”*. Ya en 1992 pudieron terminar con la crisis económica, ya que la audiencia y las utilidades lograron subir y estabilizarse, sin alcanzar a Canal 13. La credibilidad informativa creció y la nueva Ley de TVN ayudó a la función e instalación del directorio.

En 1994 cuando TVN se reponía del desequilibrio que había vivido los años anteriores, se presentó una situación en la Edición Central de 24 Horas, que terminaría con la salida del cargo de dos altos mandos. Fue el día viernes 4 de noviembre de aquel año, que un reportaje-denuncia exponía el caso de una Inspectora del Trabajo, Ana Luisa Medina, en donde se veía que esta recibía dinero (\$500.000 de la época) a cambio de no multar por una infracción a la legislación laboral cometida por Raúl Campos, un pequeño industrial de calzado (Consejo de Ética de los Medios de Comunicación Social de Chile, 1995).

El empresario se comunicó con Gazi Jalil, en ese entonces editor general de prensa de TVN y le comentó la situación que vivía. 24 Horas utilizó una cámara oculta y grabó a la inspectora recibiendo el dinero indebido en un local de comida, para luego enfrentarla y sin darle espacio a su defensa. La nota se editó y se preparó para que saliera a las 21:00 horas de ese mismo día. Con la aprobación de la directora de Prensa del canal, Patricia Politzer, quien estaba fuera de Santiago, la nota se lanzó sin que se intuyera la repercusión que tendría luego de ser emitida. El

directorio de TVN no dudó en mostrar su desacuerdo con el departamento de prensa. La tensión fue tal, que el problema llevó a que tanto la directora de Prensa, Patricia Politzer, saliera de su cargo y que más tarde Jorge Navarrete dejara el puesto de director ejecutivo del canal.

Valerio Fuenzalida, actual profesor e investigador audiovisual de la Universidad Católica y ex trabajador en Estudios de Recepción y Audiencia en Televisión Nacional de Chile, afirma que la salida de Jorge Navarrete en ese entonces, se debió a presiones políticas e influencias del gobierno. *“Yo no creo que esa cámara oculta haya tenido que ver. Puede que sean frases que se le dicen a la prensa para ocultar razones”*. Eduardo Frei Ruiz Tagle, candidato y posterior presidente de la República, obtuvo una información que provenía de prensa de TVN, que indicaba que Patricia Politzer era “laguista” y pretendía favorecer a Ricardo Lagos. *“A mí me consta que esa información le llegó a Eduardo Frei. Yo creo que era una interpretación completamente errónea, porque Patricia podía perfectamente ser “laguista” y hacer su trabajo. Pero el candidato/presidente, quedó convencido de que lo iban a sabotear”*, agrega Fuenzalida. A pesar de las especulaciones de Valerio Fuenzalida, él confirma que Jorge Navarrete salió del poder y tres días después el director ejecutivo subrogante despidió a Patricia Politzer.

Televisión Nacional de Chile en la actualidad

Desde hace más de un año TVN se encuentra inmersa en una crisis, según las cifras entregadas a la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS). Tal como hemos explicado, las pérdidas económicas entre los meses de enero a septiembre son de 17.924 millones de pesos (Emol, 2015).

La estación comenzó a tener un déficit en sus ingresos desde el año 2014 por primera vez después de diez años (La Tercera, 2015). Estos números en rojo obligaron a TVN, bajo el mando de su actual directora ejecutiva, Carmen Gloria López, a realizar despidos de más de 300 trabajadores de un total de 1.205 empleados.

Solo en el mes de julio de este año fueron desligados 92 funcionarios del canal, lo que fue tildado como el “julio negro” por la revista Qué Pasa (Qué Pasa, 2015). Una ex practicante del canal cuenta que el clima se vuelve realmente tenso a fin de mes por la constante presión de ser despedidos, además agrega que en marzo se filtró la lista de los que ese mes iban a ser destituidos de sus cargos y eso hizo todo más complicado aún.

Esta medida se sumó a la cancelación de asesorías externas, la rebaja de sueldos primero en los rostros y luego a los ejecutivos. Como cuenta la revista Qué Pasa, Carmen Gloria López solicitó a los altos mandos del canal la rebaja de un 5% de su remuneración. Un 90% de los funcionarios aceptó la propuesta, incluida su impulsora, quien se ha rebajado dos veces su salario, en total un 10% de este (Qué Pasa, 2015).

CAPÍTULO 2

**“CRISIS ESTRUCTURAL EN TELEVISIÓN NACIONAL DE CHILE Y LOS
CANALES CHILENOS”**

La crisis evidente de TVN y las múltiples pérdidas económicas que han presentado los distintos canales de televisión abierta en el primer semestre de 2015, hacen que la industria esté en un momento complicado.

Uno de los factores importantes de esta crisis es la mayor competitividad que no solo se presenta en los siete canales de la televisión abierta, sino que también en la programación que ofrece el cable.

De acuerdo a la crisis que vive Televisión Nacional de Chile, diferentes expertos han dado sus puntos de vistas de acuerdo a lo que sucede con el canal estatal. Fernando Acuña es categórico en describir lo que sucede: *“Estamos viviendo una situación francamente desastrosa en que vemos como TVN está al borde de ser destruida. Está con más de cinco millones de dólares mensuales de pérdidas. No va a tolerar seguir con esos números en rojo, porque algún día se va a acabar la plata”*.

Para un ex alto mando de Televisión Nacional de Chile, la crisis es evidente y cree que se origina a partir de diferentes factores *“Un factor es la televisión abierta en general, fruto de una irracionalidad económica en la cual se está manejando, esto es un punto principal. Segundo, la televisión abierta no está mirando lo que está pasando en el ecosistema medial más grande. Efectivamente la segmentación o fragmentación de las audiencias, en temas audiovisuales es salvaje. Aquí hace 10 años atrás, la televisión abierta pampeaba de audiencia y hoy no solo el cable está metido, sino que también las plataformas online y no solo eso, sino que adicionalmente la televisión online, Netflix u otro tipo de cosas que te meten en una dinámica que se está volviendo muy compleja para la televisión abierta. Antes la TV abierta dominaba al 100% el mercado de la publicidad con alrededor de un tercio del avisaje, y ahora pasamos hacia un mundo en el cual la publicidad online está en tasas de dos dígitos y la publicidad abierta está estancada o decreciendo”*.

La siguiente tabla aporta una mayor claridad para entender los canales que compiten en la televisión abierta en Chile.

	Canal13	CHV	MEGA	TVN	UCV	Red	Telecanal
Inicio de transmisión	1959	1960	1990	1969	1957	1991	2005
Tipo de propiedad	Privado y universitario	Privado	Privado	Público	Universitario	Privado	Privado
Propietarios	Grupo Luksic Pontificia Universidad Católica de Chile	Turner Broadcasting System Latin America	Grupo Bethia	Estado de Chile	Pontificia Universidad Católica de Valparaíso	Albavisión	Alfa Tres

(Fuenzalida, 2013).

La grúa de Canal 13 y la competencia

A partir de la compra de Mega por el grupo Bethia y de Canal 13 por Andrónico Luksic, se dio un fenómeno denominado “la grúa”, el cual se refiere a los movimientos que hizo Luksic por conquistar talentos de diferentes canales y llevarlos a su estación televisiva, evidenciado al término del primer semestre del 2015. Un ex alto mando de Televisión Nacional de Chile comenta que su llegada al directorio debió ser adelantada por este fenómeno, para así intentar combatirlo *“Cuando se vendió Canal 13 a Luksic, la persona que estaba ejerciendo como Director Ejecutivo que era Director de Gestión, fue levantado por la grúa de Luksic en ese minuto. Así empezó una lucha muy agresiva de parte de Canal 13 de*

llevarse el talento de TVN. Por tanto, ante esa situación apuré mi llegada al canal para evitar el desangramiento”.

Canal 13 levantó a importantes ejecutivos, los cuales fueron: Pilar Rodríguez, editora de Reportajes de TVN; Patricio Ovando, editor general de 24 Horas; Jorge Cabezas, director de prensa; Luis Hernán Browne, -director comercial; David Belmar, ex director de gestión; además de Martín Cárcamo, Tonka Tomicic, Valeria Ortega, Monserrat Álvarez, entre otros (Emol, 2010).

Como explica un ex alto mando de TVN, el fenómeno de la grúa se explica mediante dos puntos de vistas, ya sea el talento que emigraba de canal en canal o por lo que comenzó a pasar a partir de esa fecha en el ecosistema de la televisión abierta, en donde se comenzó a vivir una crisis. *“Una industria que no es muy rentable, que se mueve en una torta de recursos relativamente limitada, 500 millones de dólares al año, tiene muchos actores y hasta ahí se movía en términos racionales. De la grúa en adelante y después acentuado con la entrada de Carlos Heller a Mega, en este tema comienzan a hacerse apuestas, a subir los costos de la industria en general de forma muy violenta, de manera de que hoy los siete canales de televisión abierta, el único que es rentable, teniendo alguna cantidad de utilidades pequeña respecto a la inversión que tienen, es Mega, todo el resto tiene pérdidas y eso es un fruto de las grúas mutuas que se produjeron”*, expone. La competencia generó que aumentaran los costos de producción, de los sueldos de los talentos realizadores como los rostros, los de producción externa y los de los programas, que como relata el ex participante del directorio de Televisión Nacional de Chile, sufrieron un alza violenta debido a la competencia entre los canales de televisión.

Las alzas de los precios de producción, además de la lucha por conseguir más audiencia tratando de contratar a mejores rostros y actores para sus programas y teleseries, generó una inflación en los costos, además de la baja en la inversión de la publicidad. Según la Superintendencia de Valores y Seguros, el aumento de costos llevó a un alza del 15% del gasto de los canales, que además se sumó a la baja de ingresos en el año 2014, cayendo en un 14% con respecto al 2013. Además, Televisión Nacional de Chile en el 2014 debió afrontar sus pérdidas que llegaban a los \$6.593 millones de pesos y que se generaron por la baja en la

publicidad tanto en la señal abierta como por internet, que representa el 88,37% de sus ingresos, diferentes al 11,63% que genera por su señal internacional y servicios de producción a terceros. Solo TVN como entidad, tiene el 29,7% de la inversión que se realiza por publicidad (La Tercera, 2015). Cuando se habla de publicidad en la televisión nos referimos a *“anuncios que presentan mensajes destinados a promover o dar a conocer un producto o servicio, o bien se dirigen a la comunidad con el objeto de modificar conductas, difundir valores, dar información de utilidad pública, estimular la movilización solidaria, etc. Se presentan en tandas (grupos de avisos) que se intercalan dentro o entre los programas que transmiten las estaciones televisivas”* CNTV (2010, p.14).

A pesar de los esfuerzos de los canales por realizar mejoras dentro de las señales, esto no se ve reflejado en las cifras. Solo en 2014 las pérdidas de las estaciones llegaron a \$36.000 millones de pesos, mientras que las ganancias bajaron en un 2,3% respecto al año anterior, con una suma general de la industria de \$269.441 millones.

Con respecto al primer trimestre del 2015 y como indica el diario La Tercera por medio de la SVS, Superintendencia de Valores y Seguros, Televisión Nacional de Chile tuvo ingresos de \$9.364 millones, apenas un 46,5% respecto de los \$17.508 millones que logró obtener el canal en marzo del 2014. La publicidad, su principal forma de financiamiento, bajó al 50,6% representando \$7.810 millones. Entre los meses de enero, febrero y marzo, el canal estatal perdió \$5.562 millones, aun así una cifra menor a la del 2014 que fue de \$6.593 millones.

Para un panorama mucho más claro, las siguientes tablas reflejan las cifras de utilidades, ganancias y costos que han tenido los principales canales de televisión de acuerdo a las Fecus del año 2015 (Anatel, 2015).

Utilidades/pérdidas en millones CLP

Canal	
TVN	-19.963
Chilevisión	-4.688
Canal 13	-3.160
Telecanal	825
Mega	5.052
UCVTV	150.000

Ingresos en millones CLP

Canal	
Canal 13	39.721
Mega	37.885
Chilevisión	29.549
TVN	23.164
UCVTV	2.224
Telecanal	395

Costos en millones CLP

Canal	
Canal 13	38.283
TVN	32.525
Chilevisión	31.452
Mega	25.569
UCVTV	1.573
Telecanal	486

El texto de la Universidad Católica *“III Panorama del Audiovisual Chileno”*, explica el alza de los costos, un problema que se genera a partir *“de la presencia de cuatro actores con voluntad de competir por el liderazgo.”*

Como dice el libro de Valerio Fuenzalida la presencia de varios actores ha presionado el alza de costos de recursos humanos en los canales. Además, la adaptación a la televisión digital significará para la industria una inversión de varios centenares de millones de dólares. Por lo que pareciera que la incursión que están haciendo los nuevos actores en la industria apunta más allá de lo que puede explicarse mediante el actual modelo de financiamiento publicitario (Fuenzalida, 2013).

Otra de las causas de la crisis de los canales es la cantidad de programación que hoy está disponible para la audiencia, la cual ha aumentado considerablemente con el paso de los años. De los cuatro canales de televisión abierta que existían antes, pasamos a más de 20 de Televisión Digital de libre recepción (TVD) y 38 en señal HD a lo largo de todo Chile (Guíatvd, 2015). La televisión por cable, los nuevos canales y el internet diversificaron completamente las opciones para el público. *“Hoy día el escenario es súper complejo, porque además a diferencia de los 90’, que fue la época de gloria de Televisión Nacional, la televisión no competía con nadie más y hoy compite con las redes”*, agrega el director de la consultora Subjetiva, Sergio España.

Valerio Fuenzalida, académico de la Universidad Católica y experto en televisión, añade otros elementos de análisis al panorama actual: *“Está la pérdida de sintonía de la TV abierta, que en los últimos cinco años ha sido de alrededor del 22%. A eso se une que el cable goza de mayor prestigio para las audiencias y que la innovación se está viendo en los productos que se exhiben ahí, principalmente realizados en el extranjero, y eso se traduce en que las audiencias se van hacia allá”*. Remata diciendo de que, *“esos elementos pintan un panorama difícil para la TV abierta. Y ese escenario lleva muchas veces a inflar salarios, creyendo que los rostros pueden arreglarlo. Pero las figuras no pueden mejorar la calidad de la oferta, por más que sean importantes y atractivos. Ahí hay algo que no se está resolviendo”*.

Los canales de televisión se encuentran en medio de una gran oferta de contenido a través de distintas plataformas en dónde es el usuario el que puede elegir qué ver.

Son solo algunos canales los que han sabido aprovechar los nuevos medios y reinventarse.

A pesar de los factores ya mencionados en el panorama que se vive en la televisión de hoy, es necesario poder identificar las causas que afectan directamente a Televisión Nacional de Chile a partir del mal momento en el que está envuelto. Sergio España, quien ha trabajado directamente con Canal 13, TVN, CHV y Mega, por medio de la consultora de comunicación y estudios de audiencia en la que trabaja, asegura de que existen dos caras de la crisis: *“Uno es pensar que hay un problema de gestión, cuando la gente que está contratada para hacer la pega, lo ha hecho mal. La otra es un problema estructural, es que las condiciones de hoy y del mercado de la televisión hacen imposible un sistema de televisión pública autofinanciada.”*

Cambios en la audiencia

La VIII Encuesta Nacional de Televisión del año 2014 (CNTV, 2014), realizada por el Consejo Nacional de Televisión, reveló que más del 62% de los chilenos rechaza los contenidos de la televisión abierta y los califica de irrelevantes o negativos (El Mostrador, 2014). *“Primero hay una cantidad importante de gente que ha dejado de ver televisión, y segundo, la audiencia media que ve televisión abierta es muy probable que tenga menos nivel socio-económico cultural, por lo tanto, está menos receptiva a los programas de televisión, entre comillas, que tienen un carácter de orientación pública”,* comenta Sergio España.

La misma encuesta señala que el 25,4% de los jóvenes ve programas de televisión y series a través de internet por medio de diferentes plataformas. Asimismo, más del 50% de ellos tiene acceso a la web por medio de su celular y un 80% se conecta todos los días. *“Quiere decir que pueden ver lo que quieran y cuando quieran, teniendo más protagonismo en la elección de la programación que consumen”* (CNTV, 2014).

Además, los consumidores ya no son solo una audiencia pasiva, sino que también generan contenido propio. Los jóvenes utilizan las redes sociales para comentar y

recomendar lo que les parece interesante. De las personas entre 16 a 25 años un 42% chatea mientras ve televisión, un 36% comenta en redes sociales lo que ve en TV, el 25,2% ve programas que recomiendan sus contactos en las redes y un 24,9% comparte videos que producen ellos mismos (CNTV, 2014).

Miguel Huerta, quien se desempeñó por 17 años como productor general de prensa de Canal 13, explica el problema que se genera sobre la audiencia y la televisión. *“La crisis pasa por entender que hay una cierta audiencia que sigue viendo TV y hay otra audiencia de que simplemente no lo hace o tiene otras alternativas para acceder a contenidos televisivos. Entonces el problema de TVN es el mismo problema que tuvo Canal 13 cuando perteneció a la Universidad Católica, el que competía en el mercado, pero tenía que tener una cierta línea editorial acorde a la Iglesia, el problema es que no podía hacer las dos cosas, porque lo que necesitaba era rating, éxito y programación”.*

TVN no ha sabido ver el cambio que se ha producido en el público a través de los años y ha seguido con un modelo tradicional sin reinventarse. El canal estatal ya no conoce a quién está dirigiendo su contenido.

Pérdida de audiencia y misión

Televisión Nacional de Chile fue creada con la misión de integrar, informar, entretener y dar cultura a la familia chilena, además de ser un medio pluralista e independiente. Hoy en canal quiere *“Reflejar a Chile en toda su diversidad, contribuir a fortalecer su identidad nacional, y conectar a los chilenos en todo momento y lugar”* (TVN, 2015).

TVN no puede recibir aportes fiscales directos y debe autofinanciarse a través de publicidad y otros negocios, por lo que es parte del mercado y compite por el rating con los otros canales. *“El canal se autofinancia, entonces en la medida que tiene pérdidas, el Estado no se pone con la diferencia, en consecuencia, se tiene que ir achicando en actividades, producción y personal. Es absurdo pedirle a un canal público que funcione como comercial, o es lo uno o es lo otro”*, explica el ex presidente del directorio, Francisco Vidal.

Según Sergio España por el nivel de competencia que existe a nivel nacional se hace inviable el modelo de una televisión pública. *“Las condiciones hoy día del mercado de la televisión hacen imposible un sistema de televisión pública autofinanciada”*, sentencia. Miguel Huerta opina algo similar, al afirmar que el conflicto que tiene la señal estatal está en que es un canal público y tiene además que tener una programación cultural, que aporte, informe y eduque. *“¿Cómo haces eso, si los que ven tele lo único que quieren es un tipo de programación específica?”*, añade el profesor de periodismo de la Universidad Diego Portales.

TVN vive una constante lucha entre su misión y el cómo financiarse. No puede entregar cultura si es que esta no le da rating y no puede entregar solo entretenimiento ya que va en contra de sus bases. *“Es absolutamente incoherente la función pública que tiene que tener TVN con un resultado comercial que le permite tener una audiencia fiel; esa audiencia es específica, es muy definida y la función de TVN es mucho más amplia, por lo tanto, nunca va a poder tener los dos”*, agrega Huerta.

España, quien ha trabajado con diferentes canales de la televisión abierta como TVN y Canal 13, reflexiona sobre el modelo de Televisión Nacional de Chile. Personalmente cree que la televisión de hoy no debe tener el rol educativo, ya que esta debe ayudar a aportar perspectivas, exponer temas para su discusión. A partir de esto y de su visión comenta que hay cambios que no se han realizado y programas que no se entienden. *“Si uno ve las apuestas programáticas de TVN, no tienen un sello diferenciador y no estoy pensando en programas culturales o educativos. Las propias telenovelas en los noventa de la época de Vicente Sabatini fueron un aporte muy certero, poniendo muchos temas que alimentaban una discusión pública de determinadas cosas. Por ejemplo, Romané, Oro verde, telenovelas icónicas y que instalaron términos ecologistas, respeto a las minorías, situación de las regiones. Telenovelas con intención de mirar una realidad de forma distinta”*.

Fernando Acuña, director del proyecto editorial *“Cincuenta años de la televisión chilena”* reflexiona sobre la misión de TVN y es categórico en decir que existe *“una carencia de visión, no saben a dónde es que hay que ir. La televisión ha cambiado*

porque la sociedad se ha transformado, hoy la gente es distinta. Televisión Nacional no ha sabido ver eso y para peor echaron al gerente de estudios de Televisión Nacional que había, Matías Chaparro. Era el único que sabía de audiencias, entonces TVN va a ciegas, no sabe quiénes son los chilenos, no sabe lo quiere la gente y por eso los programas no le funcionan”.

Un ex alto mando que fue parte del directorio de Televisión Nacional comenta que uno de los principales problemas de hoy es la pérdida y cuestionamiento de la misión del canal. *“TVN está enfrentado a un cuestionamiento más profundo que tiene que ver con descubrir esa misión que puede haber sido muy evidente a principio de los 90’ y que no es tan clara hoy. Eso yo la trabajé muy a fondo en y básicamente introdujimos en la producción de programas lo que llamamos una especie de ‘pregunta permanente’. Que era básicamente la traducción de la misión y es cómo y en qué aspectos nuestra programación interpela al chileno de hoy y eso creo que es clave, pero evidentemente las respuestas son más diversas”.*

Conformación del directorio político

Según la ley N° 19.132 que crea la empresa Televisión Nacional de Chile, el directorio del canal está compuesto por siete miembros, un presidente del directorio, que es de libre designación del presidente de la República y seis directores designados también por el jefe de Estado, pero con acuerdo del Senado *“El Presidente hará la proposición en un solo acto, cuidando que el Directorio quede integrado en forma pluralista”* (Ministerio Secretaría General de Gobierno, 1992).

El directorio del canal busca ser pluralista y tener todas las fuerzas políticas reunidas en un lugar, para así llegar a consenso sobre las decisiones que debe tomar el canal. *“El sistema de directorio es de contrapesos. La mayoría política del gobierno de turno son el presidente más tres directores y hay tres de oposición, pero para echar al director ejecutivo se necesitan cinco votos, para cambiar al director de prensa también se necesitan cinco votos, entonces no es fácil”,* agrega Francisco Vidal.

Este modelo fue diseñado al término de la dictadura, por lo que buscaba el consenso y el equilibrio. *“Eso te refleja diseños que son muy extraños, pero son propios de la transición y eso lo entendió muy bien TVN y, efectivamente, cumplió un rol cultural muy importante en esa época para acompañar esa transición y abrir la mente de los chilenos no sólo a través de las noticias, sino también a través de la ficción”*, añade una ex autoridad del canal estatal.

La misión del canal y la formación de su directorio es objeto de muchas discusiones e intereses políticos. *“TVN por la ley del año 92’ tiene una misión básica que es tener una información plural y representativa de los distintos puntos de vista políticos, por lo tanto, tiene una visión de pluralismo y eso a los políticos no les gusta”*, agrega Valerio Fuenzalida.

Como consecuencia de esta compleja estructura se generan roces y luchas de poder al interior del canal. *“Cada gobierno que ha estado en el poder, excepto el presidente Aylwin que dictó la ley, se ha quejado de que TVN está contra el gobierno”*, sentencia el Fuenzalida, ex encargado de audiencias de Televisión Nacional.

Finalmente, un ex director de la señal estatal cree que la dificultad de TVN se basa principalmente en que está constituido políticamente. *“Es una televisión estatal y no puede prescindir de la política, sin embargo, hay grados. Yo tuve la suerte de trabajar con un directorio que venía de la política, que tenía este sistema de designación pero que tenía una estatura intelectual, moral y de respeto gigantesca”*, añade. Además, el mismo comenta que otros actores *“se preocupan más de defender sus respectivos espacios y cuya función objetiva es impedir que TVN dañe a su sector o presionar para que lo favorezca”*.

Baja sintonía en TV

Televisión Nacional de Chile no solo ha vivido un mal momento con respecto a los cambios de la industria de la TV, sino que también los diferentes factores previamente mencionados como las pérdidas, el alza de costos de producción, la competitividad, entre otros. Uno de los puntos que más fuerte ha tocado a TVN ha sido la baja sostenida en el rating.

Para lograr entender la importancia del rating, primero debemos entender su significado. Kantar Ibope Media Chile explica que, *“el rating mide el consumo de un espacio televisivo, equivaliendo al número promedio o porcentaje de individuos u hogares que mantienen contacto con un evento televisivo durante un período de tiempo. En otras palabras, es un indicador de permanencia promedio que señala el número de telespectadores”* (Kantar Ibope Media, 2015).

Antes de entender las siguientes tablas, es esencial saber que un punto de rating es un 1% del universo de la muestra. Kantar Ibope Media para el año 2015 proyectó que un punto de rating equivale 20.490 hogares y 66.002 individuos (Kantar Ibope Media, 2015).

Según la siguiente tabla, Time Ibope media entrega los resultados de rating y se puede comprobar la variación que se da en los diferentes canales de TV.

Ver Anexo 5

A partir de la primera tabla se evidencia que, si bien en 2011 tanto Canal 13 como TVN ocuparon el tercer y cuarto lugar, las posiciones se revirtieron para el 2012, en donde lograron obtener tanto el primer como segundo lugar.

En el año 2013, entre enero y junio, el canal estatal aún ocupaba el segundo lugar, tras Canal 13, con un promedio de 5,6 unidades en la franja de 8 a 12 horas, según datos de Time Ibope. En el rating total, Canal 13 obtenía el primer lugar con 8,2 puntos, Chilevisión con 7,8 y TVN el tercer lugar con 7,7.

Existieron diferentes programas lanzados que buscaban aumentar las cifras de rating. La miniserie de Daniel “Zamudio, perdidos en la noche” que contaba la vida del fallecido Daniel Zamudio, logró conquistar a la audiencia llegando a 8,6 puntos y un gasto de 400 millones de pesos en los costos del proyecto. Así mismo el programa “Qué comes”, también logró subir el rating a 7,5 puntos promedio y generar un impacto en la audiencia, la que se manifestaba por las redes sociales. A pesar de los éxitos que logró TVN, también debió lidiar con los fracasos, uno de los más destacado fue “Boom”, conducido por José Miguel Viñuela a las 20:00 horas y que solo alcanzó 2,9 puntos. Si bien hoy el canal estatal ha lanzado teleseries vespertinas y nocturnas, que los ejecutivos consideran de buena calidad, esta no se ha podido reflejar en sintonía. “Matriarcas” que va en el horario de las 20:00 horas, promedia entre 6 y 8 puntos, mientras que “La poseída” marcó alrededor de 6 puntos, un problema grande ya que las ganancias fueron mínimas como para cubrir los costos de la producción de la teleserie, que costó 40 millones por capítulo (La Tercera, 2015).

Miguel Huerta cree que tanto el éxito de Mega como CHV se deben al tipo de programación, que se ha enfocado en mantener a la audiencia. *“El caso de Mega es que logró encontrar una programación entretenida para la audiencia. Lo que yo sostengo es que es una audiencia, sin mucho antecedente, mayor en edad, que tiene hábitos de ver de televisión, por lo tanto han sabido aprovechar y seguir transmitiendo a esa audiencia, que le dan, entregándole algo más popular, liviano, algo que tiene un grado de crónica roja en sus noticiarios, algo de morbo en su tipo de programación. Eso les permite tener éxito”*.

Ver Anexo 6 y 7

CAPÍTULO 3

“CRISIS ADMINISTRATIVA EN TELEVISIÓN NACIONAL DE CHILE”

Fuga de talentos

María Eugenia Rencoret comenzó su carrera el año 1985 como asistente de dirección de Ricardo Vicuña y Vicente Sabatini. Luego en 1989, asumió como directora de segunda unidad y ya en 1993 debutó como directora, con teleseries como “Aquelarre”, “Amores de Mercado” y “Tic tac”.

El camino a la cima lo inició en el 2005 cuando TVN le asignó el puesto de directora general del área dramática y tuvo un gran éxito con telenovelas nocturnas como “El señor de la querencia”, “Alguien te mira” y “Vuelve temprano”.

En 2010 Vicente Sabatini, creador de teleseries como La Fiera, Romané y Sucupira, emigró a Chilevisión y fue en ese momento cuando Quena Rencoret, como le dicen sus amigos, se convirtió en una de las personas más importantes en el área dramática de TVN.

Sin embargo, el martes 19 de noviembre del año 2013 se hizo pública la renuncia de Rencoret a Televisión Nacional. Fue contratada por Patricio Hernández, director ejecutivo de Mega, para refundar el área dramática del canal. *“A partir del primero de enero del 2014, María Eugenia Rencoret asume como directora del Área Dramática de Mega”*, dijo el canal mediante un comunicado (La Tercera, 2013). Junto con ella se fueron los productores ejecutivos Daniela Demicheli y Patricio López, además de gran parte del equipo del área dramática de TVN. *“¿Sabes con cuánta gente se fue ella? Yo tengo contabilizado más de 50 personas”*, comenta Fernando Acuña.

María Eugenia Rencoret, quien no quiso dar su punto de vista en esta investigación, declaró a revista Ya! en enero de 2014: *“Mi salida tiene que ver con que no me sentí querida, con que en TVN hay luchas de poder que finalmente le han hecho un daño al canal y que terminaron con mi equipo y conmigo fuera de él”* (Revista Ya!, 2014). Una ex trabajadora de TVN confirma los dichos por María Eugenia Rencoret a la revista. *“Estuvimos inmersos en una guerra de poder entre dos ejecutivos, en donde nosotros no teníamos nada que ver”*.

Según Fernando Acuña lo que detonó la crisis actual de TVN es que, en la negociación del contrato de Rencoret, donde pidió mejores condiciones para su equipo más cercano, hubo un conflicto entre los altos cargos del canal. Mikel Uriarte, presidente del directorio, no aceptó las condiciones que Mauro Valdés, director ejecutivo del canal, había negociado con Quena Rencoret. *“Estaba listo el contrato, y en el directorio por alguna razón que asocio más bien a temas políticos, se dilató la decisión. Mikel Uriarte fue el responsable”*, sentencia un ex alto cargo en el canal. El ex presidente del directorio explicó en la revista Qué Pasa: *“Ella ascendió, lo hizo bien, pero es evidente que como directorio de TVN no podemos estar escuchando, cada año, propuestas para mejorar un sueldo. No se puede estar pidiendo en cada fin de año una mejoría económica o, de lo contrario, habrá renuncia”* (Qué Pasa, 2014).

“Quena no firmó su contrato porque quería la renovación de las condiciones de trabajo de su equipo de confianza”, agrega una ex trabajadora de la estación televisiva. Además, la misma aclara que María Eugenia tuvo ofertas tanto como de Telemundo, Canal 13 y Mega, a las cuales no les prestó atención hasta que se dio cuenta que su pedido no sería aceptado. *“Ella nunca planteó irse de TVN”*, sentencia.

A María Eugenia Rencoret se le ofreció renovar su contrato por muy poco tiempo. *“Me ofrecieron cinco meses! ¿Un chiste, no? Ahí fue cuando dije ‘No, yo no estoy para que me traten así’. O sea, con estos 28 años entregados, no estoy para que se rían en mi cara”*, dijo a la revista de El Mercurio (Revista Ya!, 2014). Cuando al pasar los días después de la propuesta, la directora del área dramática vio que no había solución, decidió retirarse del canal con su equipo más cercano. *“Podrían haberme retenido con muy poco, con un gesto, con un cariñito no más... y no. Nada”*, agregó (Revista Ya!, 2014).

En noviembre de 2013 María Eugenia presentó su renuncia junto con su grupo cercano de cinco personas. Una ex trabajadora del área dramática confirma que poco a poco la gente comenzó a renunciar, hasta llegar a la cifra de 100 personas. Una ex empleada del canal cuenta que en el mes mayo de 2014 las otras personas que integraban el área dramática comenzaron a renunciar. *“Al principio se fue ella,*

se trató de calmar a la gente interna y transmitir tranquilidad y contratar rápido un reemplazo, cosa que se logró. Pero el desangramiento posterior siguió y eso yo creo que fue un golpe muy fuerte para TVN en los tiempos más recientes”, cuenta un ex alto mando de Televisión Nacional.

Cuando María Eugenia y sus cinco personas de confianza hicieron efectiva su renuncia, esta se comenzó a filtrar por el canal e incluso por programas de farándula. Sus mismos compañeros los tildaron de desleales y desertores, ya que nadie conocía la versión oficial por parte del equipo. *“Fue injusto, se les trataba de traidores sin saber lo que realmente había detrás”,* agrega la ex trabajadora de TVN. La misma fuente relata que el día que el equipo se desligó de la estación televisiva, este se juntó en la oficina de María Eugenia a llorar. *“Fue muy emocional, todos llevaban años trabajando en el canal”.*

Se contrató a Alex Bowen en reemplazo de María Eugenia Rencoret, el cual solo estuvo 10 meses en el cargo de director del Área Dramática de TVN. Fue reemplazado por Nicolás Acuña.

Bowen fue el encargado de supervisar los trabajos que Rencoret dejó sin terminar, como las teleseries “Vuelve temprano” y “El Amor lo manejo yo”. Uno de los momentos más complicados para María Eugenia, según cuenta en la entrevista de Ya!, fue la noche de estreno de “Vuelve temprano”, telenovela que dejó grabada hasta la mitad. Al terminar el capítulo aparecían en los créditos Alex Bowen y Eduardo Alegría *“Yo tenía claro que mi nombre o el de la productora ejecutiva, Daniela Demicheli, no iban a estar. Pero no que los iban a reemplazar con gente que, en rigor, no tuvo nada que ver. Me dio pudor, la verdad. No desmerezco a nadie, pero cuando has llegado a un proyecto a días del estreno debiera dar pudor que pongan tu nombre”,* sentenció para Ya! (2014).

La ex empleada de TVN cuenta que esta experiencia que tuvo que vivir el equipo de María Eugenia *“fue duro y rasca. Incluso se podrían haber querellado por derechos de autor”.* Ella misma explica que en un canal existen tres áreas que lo mantienen arriba en el rating, estos son prensa, matinal y el área dramática. *“El matinal ya*

venía desgastado y nosotros le dejábamos el rating arriba a prensa. Fue la salida de Quena y su equipo lo que marcó el declive de TVN”, argumenta.

Conflicto entre ejecutivos

Mauro Valdés se integró como director ejecutivo de TVN en agosto del 2010. Asumió sus funciones en medio del fenómeno de la grúa de Canal 13, que lo hizo adelantar un mes el comienzo de su trabajo. Fue nombrado por unanimidad por el directorio, compuesto por seis personas. El séptimo aún no era elegido porque en ese entonces el presidente Sebastián Piñera no había vendido Chilevisión aún, por esto la designación no se había producido, para no provocar un conflicto de interés.

Inició su periodo con una programación que buscaba aportar a los temas país, como fue “Mamá a los 15”, “El informante”, “El reemplazante” y “Los archivos del cardenal”. Estos últimos buscaban comunicar sobre el movimiento estudiantil y abordar asuntos de derechos humanos, los cuales le causaron dolores de cabeza y problemas con los partidos políticos que estaban en La Moneda. Como confiesa un ex alto ejecutivo de Televisión Nacional de Chile, las conversaciones se volvieron duras y provenían de círculos con poder.

Según cercanos a Mauro Valdés, a él le tocó defender la misión, la independencia periodística y programática del canal. Además, las marchas estudiantiles del 2011, se convirtieron en un tema país, por lo que TVN no las pudo ignorar y esto se sumó a los problemas del director ejecutivo del canal.

Los roces tanto con La Moneda como con el sector empresarial, que en ese año sólo se rumoreaban, son confirmados por una persona que ocupó un alto cargo en el canal *“No solo fueron los estudiantes, sino la ola de escándalos empresariales en nivel de universidades, pollos, farmacias, empresas de telecomunicaciones, La Polar y empresas de retail. En esa área al canal le tocó también confrontar gente con poder político o económico, que buscaba otro tipo de tratamiento en pantalla. Pero como les digo, este tipo de cosas son normales en el periodismo y también siendo parte del directorio de un medio, toca enfrentarlo. A veces se pone más agudo el problema y ese fue el caso”,* agrega.

Desde que Leonidas Montes renunció a su cargo de presidente del directorio en el 2012, los rumores de sacar a Mauro Valdés se esparcieron. Un ex directivo de TVN confirma que sí existieron las presiones para que Valdés saliera, pero que estas se calmaron después del accidente de Juan Fernández.

En el año 2013 y luego de que Carlos Zepeda dejara la presidencia del directorio, Mikel Uriarte, ingeniero comercial y ex director de Fonasa, llegó al poder de Televisión Nacional de Chile, designado por el presidente de la República, Sebastián Piñera. Las relaciones entre él y Mauro Valdés estuvieron en constante confrontación. Luego de la salida de María Eugenia Rencoret de la dirección del área dramática y su equipo, por problemas y demora en la renovación de contrato, se complicó aún más el panorama. *“El presidente Mikel Uriarte dilató la decisión del contrato de la Quena y los demoró”*, asegura el ex alto mando de la dirección de TVN.

La relación entre el presidente del directorio y el Director Ejecutivo del canal se basó en una tensión continua. El conflicto se daba principalmente porque Mauro Valdés luchaba por una continua independencia del canal, pero el gobierno de Sebastián Piñera y su representante en TVN, Mikel Uriarte, no les gustaba la forma en cómo se atacaba de forma indirecta la gestión del presidente.

Fernando Acuña, editor del libro “Cincuenta años de la televisión chilena”, asegura que a Mauro Valdés se le quiso sacar de su cargo constantemente, pero que no se obtenían los votos necesarios para llevar a cabo esta decisión. Como se describe en El Mostrador, una fuente cercana confirmó que Mikel *“necesitaría tener uno de los votos de los tres directores cercanos a la Nueva Mayoría (NM): Antonio Leal (PPD), Marcia Scantlebury (PS) y Francisco Frei (DC). Pero ese voto no está. Por lo mismo, Uriarte habría realizado gestiones con miembros del comando de Michelle Bachelet para sondear si hay terreno para conseguir el voto que permita sacar a Valdés”* (El Mostrador, 2013).

“El señor Mauro Valdés se aferró a su puesto de director ejecutivo con dientes y uñas y cometió errores garrafales como dejar partir a María Eugenia Rencoret,

producto de estar viviendo una guerra interna con Mikel Uriarte”, agrega Fernando Acuña. El mismo autor confiesa que el presidente del directorio es el “asesino de TVN”.

A pesar de los rumores que existían sobre que Mikel Uriarte buscaba desequilibrar el canal estatal, estos no se lograron comprobar. Pero un ejecutivo importante de TVN, que fue parte del directorio en ese tiempo, confiesa: *“Uno podría mirar hacia atrás y ver que lo que promovió él adentro, uno podría enhebrar esa tesis, sí. Además, Mikel Uriarte sí le complicó la existencia a Mauro Valdés”.*

Con problemas desde La Moneda, por el contenido que se emitía desde el canal estatal y la pantalla que este le dio al movimiento estudiantil, contrario al gobierno, Mauro Valdés presentó su renuncia el día 5 de junio del 2014 por motivos personales. La verdadera razón, confirmada por una fuente cercana al ex director ejecutivo de TVN, revalidó que existía un cansancio y que el cambio del presidente del Directorio también lo afectó de manera profunda. *“Se intentó construir una relación con Mikel Uriarte, pero la verdad es que el nuevo presidente del Directorio mostró que él buscaba tener a su propio director ejecutivo, por lo que Mauro Valdés renunció. A pesar de estar motivado y dispuesto a quedarse más tiempo, pero para eso necesitaba confianza y respaldo, que no obtuvo oportunamente”.*

Accidente de Juan Fernández

El 2 de septiembre del 2011, el programa Buenos Días a Todos emitía la que sería la última entrevista realizada por el conductor Felipe Camiroaga. Junto a Carolina de Moras, dedicaron largos minutos del programa a conversar con Nick Vujcic, un joven australiano que nació sin sus extremidades y que viaja por el mundo como orador motivacional, contando su historia a diferentes personas. Felipe se mostró todo el tiempo bastante emocionado por los relatos del joven. Para cerrar el programa, Nick cerró sus ojos y dijo *“Padre de Dios, te agradecemos por todas las personas que están acá. Bendice esta estación de televisión, bendice a cada persona que está viendo, que le des fortaleza, paz y confianza...”* (Buenos Días a Todos, 2011).

Horas después de los emotivos momentos que se vivieron en el matinal, Felipe Camiroaga, Roberto Bruce, Sylvia Slier, Carolina Gatica y Rodrigo Cabezón, todos pertenecientes al canal estatal partirían a la Isla de Juan Fernández, en conjunto con Felipe Cubillos y el equipo de Desafío Levantemos Chile, el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes de Chile y la Fuerza Aérea de Chile. En total eran 21 personas que abordaban el avión CASA C-212 y que despegaron en el Aeropuerto Arturo Merino Benítez a las 14:00 hora local con destino al Archipiélago de Juan Fernández. El objetivo era chequear cómo se encontraba la isla luego del terremoto de Chile de 2010.

Cuando Calle 7 estaba al aire, su animador Jean Philippe Cretton interrumpió el programa para informar que *“...el presidente de la República confirmó que esta tarde un equipo de TVN que iba a bordo de una nave de la Fuerza Aérea Chile capotó en el Archipiélago de Juan Fernández, esto según informa el sitio LaTercera.cl y varios medios electrónicos que se están sumando a la noticia en estos momentos”* (TVN, 2011). A las 20:00 horas del mismo día, el Ministerio de Defensa confirmó que *“el avión CASA 212, en el momento de aproximar a la isla quedó en calidad de desaparecido, perdiéndose comunicación radial con la aeronave. La Fuerza Aérea y la Armada de Chile iniciaron las acciones de búsqueda con dos aeronaves enviadas a la isla”* (Ministerio de Defensa, 2011).

El día 3 de septiembre a las 09:45 horas, el Secretario General de la Fuerza Aérea, Maximiliano Larraechea, confirmó que se encontraron cuatro cuerpos sin vida, correspondientes a dos mujeres y dos hombres no identificados, que más tarde se convertirían en Sylvia Slier, Galia Díaz, Roberto Bruce y el Cabo 1º Erwin Núñez. Doce horas más tarde Andrés Allamand, Ministro de Defensa, anunciaba enfáticamente: *“Tras la búsqueda en que participamos con el comandante en jefe de la FACH (Jorge Rojas) uno llega a la conclusión que el impacto fue de tal magnitud que debió producir la muerte instantánea de todas las personas que se encontraban en el avión”* (Ministerio de Defensa, 2011).

Fue Amaro Gómez-Pablo quien debió informar en el noticiero central de TVN la mala noticia. Las primeras frases dichas por él fueron: *“Me toca brindar una noticia triste y desgarradora para todo el país (...) consciente de que nos ven familiares y*

amigos de las víctimas, a ellos un solo consuelo, los 21 pasajeros del CASA murieron instantáneamente cuando impactaron en el mar” (TVN, 2011). La noticia pegó fuerte en el canal estatal, tanto que los conductores de las noticias como Mónica Pérez y Mauricio Bustamante, no podía evitar emocionarse ante las cámaras.

Para Mauro Valdés, director ejecutivo en ese entonces, fueron días agotadores. *“Fueron días de locos, Mauro habló en varias oportunidades en diferentes partes. Cuando cayó el avión ese día viernes 2 de septiembre, se fue en el primer avión disponible a Juan Fernández y desde allá con Amaro Gómez-Pablo fue el encargado de dar la noticia de que no había sobrevivientes y cómo había sucedido esto. Le tocó un escenario muy poco probable para un director ejecutivo, además que es bien adverso a la pantalla, pero tuvo que asumir muchas veces la representación de TVN. Era algo que nos afectaba a nosotros como medio de comunicación y además éramos víctimas porque cinco compañeros habían muerto”,* agrega un ex participante del directorio de esa época. Según la versión de los hechos, Mauro Valdés se sentía bien con respecto a cómo habían enfrentado este episodio, lo veía como un éxito que había detenido la crítica que vivía el directorio antes del accidente, ya que el director ejecutivo en ese entonces estaba pasando por momentos complicados en su mandato. De acuerdo a la fuente, los hechos de Juan Fernández fueron parte de la crisis que se fue desarrollando poco a poco, tras la pérdida de un rostro tan potente como Felipe Camiroaga, quien dejó un puesto vacío que nadie ha podido recuperar.

Los sucesos que vivió el canal estatal atrajeron al público televisivo. El matinal, que venía cayendo en rating, se mantuvo por unas semanas por las constantes imágenes que mostraban a los fallecidos. Buenos días a todos en el 2011 tenía 7,4 puntos promedio, por sobre Canal 13 que promediaba 6,8. En el año 2012, BDAT seguía liderando con 6,9 puntos, pero con una menor distancia de Bienvenidos con 6,7. A fines del año 2013, Canal 13 logró alcanzar el primer lugar en la guerra de los matinales con un promedio de 6,6 puntos, versus BDAT que quedaba atrás con 6,5. A inicios del 2014, el matinal de Televisión Nacional de Chile lideraba la sintonía con 6 puntos de promedio, seguido por Bienvenidos (5,9), La mañana de CHV (5,3) y Mucho Gusto (4,6). Nadie veía venir la fuerza que tomaría este último matinal, luego

de que Mega comenzara a aumentar su apuesta televisiva, así este canal logró quedarse con el primer lugar con un rating anual en el 2014 de 6,7 puntos promedio, en segundo lugar, con 6,3 se encontraba Bienvenidos, Buenos días a todos en tercer lugar con 5,6 y en cuarto lugar La mañana de CHV con 5,1 (La Tercera, 2015).

Fernando Acuña es enfático al reflexionar sobre el accidente de Juan Fernández, para él el fallecimiento de Felipe Camiroaga no se relaciona con la crisis que hoy vive TVN. *“Yo creo que la muerte de Felipe Camiroaga es una desgracia, es una tragedia. Era uno de los rostros más importantes de la televisión chilena y eso causa una suerte de desaliento enorme, pero no participó de la crisis”.*

Miguel Huerta, profesor de la Universidad Diego Portales y ex productor general de Canal 13, cree, en cambio, que el fallecimiento de Felipe Camiroaga afectó a Televisión Nacional Chilena. Según su versión, se perdió un conductor potente que tenía mucho carisma con la gente. *“Camiroaga de alguna manera era un tipo que tenía un atractivo como conductor, incluso era una especie de segundo Don Francisco. Yo creo que la crisis parte un poco cuando TVN pierda a Camiroaga, porque pierde un rostro con el cual la gente se identifica”.*

Jorge Navarrete, quien recuerda a Felipe Camiroaga con mucho cariño, cree que el animador fue un pilar fundamental para el crecimiento del programa Buenos Días a todos. *“Mientras estaba Felipe, el matinal era grito y plata. Él le daba continuidad al programa, tenía un carisma especial. Influye también en la forma en cómo murió, este culto de casi animita. Pero un canal público no puede tener una animita”.* El ex director ejecutivo, Jorge Navarrete, hace referencia al estacionamiento que la estación televisiva resguardo en señal de respeto y cariño.

CAPÍTULO 4

“EL DESTINO DE TVN”

En el último semestre del 2015, Televisión Nacional de Chile ha buscado diferentes formas para superar de a poco la crisis. El 23 de noviembre a las 18:35, el canal lanzó el programa “NotiCreo”, un noticiero dirigido para los niños y animado por Uzziel Abdías, el youtuber “Típico Chileno”, además de los panelistas Rodrigo “Gallina” Avilés y Felipe “Chico” Kamus. El programa logró solo 2.5 puntos de promedio y en su primera emisión se habló de YouTube, juegos de Play Station y los gases.

Uno de los cambios que más impactó al público fue la sorpresiva salida de Julián Elfenbein de la conducción del Buenos Días a Todos. El día 7 de diciembre, al término del matinal, el animador se despidió diciendo, *“El canal me ha pedido salir del Buenos Días a Todos porque tienen un esquema de conducción diferente, que no me considera (...) Yo hubiese querido continuar. Uno no pide explicaciones cuando te ponen, tampoco pido explicaciones cuando me sacan”* (La Tercera, 2015). Estos dichos dejaron a todos sorprendidos, dejando en evidencia los duros momentos que vive la estación estatal.

Hasta ese momento las fuentes oficiales de TVN informaban que se estaban barajando nuevos proyectos para Julián Elfenbein, ya que su contrato finaliza a fines de año. Esto cambió rotundamente cuando el 18 de diciembre se confirmó que el animador no había logrado renovar el acuerdo y dejaría la estación. El comunicado oficial dice que *“luego de redefinir las prioridades programáticas para el año 2016, TVN ha adoptado la difícil decisión de no considerar en la parrilla proyectos que pudieran incluir la conducción de Julián Elfenbein”* (Bío Bío Chile, 2015).

A pesar de la opción por despedir y rotar a sus panelistas, El rating del programa Buenos días a todos, se mantiene en 3.8 puntos desde enero hasta la fecha (La Tercera, 2015). Los cambios que se buscan realizar es reestructurar el programa, dejando a las mujeres como líderes con la conducción de Karen Doggenweiler y Javiera Contador, quien recientemente se integró al canal. Por ahora los animadores a cargo son Karen y Rodrigo Muñoz.

Elfenbein no es el único desvinculado del canal. El 15 de diciembre, días antes, se dio a conocer la salida de Claudia Conserva por el mal momento que vive el canal y

los pocos recursos financieros que quedan. La conductora catalogó de sorpresiva su salida y dejó entrever los duros momentos que viven los trabajadores de TVN, refiriéndose a la incertidumbre laboral que existe en estos momentos. Por medio de Twitter también agradeció *“A los trabajadores de TVN, un abrazo de agradecimiento y a los que me siguen, nos vemos pronto, algo inventaremos. Los quiero mucho”* (Claudia Conserva, 2015).

Distintos rostros se han sumado a la lista de despidos al no consumir proyectos. José Miguel Viñuela, Jordi Castell, Scarlet Cárdenas, Fernando Solabarrieta, Macarena Tondreau, Carolina Jorquera, Luis Sandoval y por último Claudia Conserva y Julian Elfenbein.

En un video institucional de TVN emitido por internet, Francisco Melo habla a la cámara reconociendo la gran crisis del canal. *“Todos sabemos que la cosa no está fácil. Pensamos que se iba a poner fácil en algún momento, pero creo que tenemos la sensación de que está cada vez peor. Pero por alguna razón, y es lo que me emociona, seguimos sacando agua, seguimos agarrando el balde, y nos seguimos poniendo de acuerdo”* (Publometro, 2015).

TVN en cifras

Televisión Nacional de Chile se encuentra en números rojos desde el año 2014. El canal aún no ha podido recuperarse desde entonces, ya que la estación declaró pérdidas hasta septiembre por \$17.924 millones a la Superintendencia de Seguros y Valores (SVS).

Uno de los principales factores de esta baja es la drástica caída del rating, ya que la publicidad es la principal fuente de ingreso de la estación, representando el 79%. Este año las ventas de publicidad han bajado un 45%, solo llegaron a los \$28 mil millones, valor que se contrapone a los \$52 mil millones que ingresaron en la misma fecha el 2014 (La Tercera, 2015).

Según informa El Mostrador (2015) esto no sería lo más trágico, sino que el dinero en efectivo con el que cuenta el canal alcanzaría solo hasta enero, por lo que existe preocupación con respecto al pago de sueldos en el mes de febrero.

El canal además tiene deudas por más de \$11 mil millones con BCI Leasing y Santander Leasing (La Tercera, 2015), empresas que se encargan de entregar financiamiento para poder adquirir bienes. *“TVN como cualquier otro canal va a seguir teniendo crisis mientras tengan gastos elevados y recursos ineficientemente asignados. Como por ejemplo tener la cantidad de 1.200 empleados, la cantidad de rostros que tiene, la cantidad de dinero que gasta en pago o en planillas, la estructura física que tiene. Todo eso va a ser súper difícil de mantener”*, explica el profesor Miguel Huerta. Según la SVS hasta septiembre de 2015 el canal tiene gastos que superan los \$50 mil millones, los costos de venta bajaron solo un 0,8% en los últimos 12 meses y los gastos de administración un 0,6% (La Tercera, 2015).

A pesar de los malos resultados de los programas que emite TVN y del declive que parece no tener fin, todos los entrevistados en esta investigación llegan a la conclusión de que el canal estatal será salvado, pero que este proceso de salir de la crisis requiere tiempo y perseverancia. Algunos como Fernanda Acuña, opinan que el canal se debe repotenciar y dedicar más tiempo a nuevas plataformas como internet, reconquistando a los niños y jóvenes para obtener mejores resultados. Para otros, más que dedicar mayor tiempo a internet, es fundamental que TVN tenga un canal infantil, con un Estado que ayude a financiar el canal.

Jorge Navarrete tiene esperanza, no quiere ver al canal en donde fue director ejecutivo caer. *“El largo plazo es muy importante, pero el problema es que podemos llegar a estar todos muertos cuando llegue. Yo creo que Televisión Nacional puede superar la crisis, no es imposible”*.

CONCLUSIONES

Por medio de esta investigación hemos conocido las causas que han detonado una de las mayores crisis que ha vivido el canal estatal TVN. La principal problemática radica en causas estructurales como el cambio de intereses y gustos de la audiencia, la cual hoy tiene mayor cantidad de opciones para elegir entre lo que quiere ver y cómo lo quiere ver. Además de la pérdida de audiencia, misión y la elección de su directorio político. Las otras causales se relacionan con el tipo de administración que tiene Televisión Nacional, en donde han existido diferentes conflictos que acentuaron la crisis en ese momento, como el conflicto entre los ejecutivos Mikel Uriarte y Mauro Valdés, que como consecuencia terminaron con la salida de María Eugenia Rencoret y su equipo, con un total de 100 personas que emigraron a Mega. Cabe mencionar que el fallecimiento de Felipe Camiroaga y parte del equipo del Buenos Días a Todos, también fue un duro golpe para la estación, que no solo perdió a uno de sus conductores más carismáticos, sino que también debió salir adelante sin olvidar la imagen de sus compañeros.

El panorama que vive TVN es incierto, pero la problemática la han vivido todos los canales de señal abierta, ya que podemos afirmar que la industria de la televisión en Chile hoy se encuentra inmersa en una crisis general. La principal dificultad se da porque los canales han perdido la claridad de su público objetivo al cual se dirigen y estos por otro lado, poseen más opciones personalizadas para su entretenimiento, como internet, Netflix, consolas de videojuegos, sitios web o YouTube.

El fundador y CEO de Netflix, Reed Hastings, afirmó en una charla que *“el contenido on-demand es la forma natural de consumir”* el entretenimiento. *“La era de la televisión personalizada recién está comenzando”*, apuntó Hastings, quien está convencido de que el mundo en general se dirige a un punto donde el entretenimiento no estará predeterminado por horarios impuestos por ejecutivos de una cadena de TV. *“La transformación de la TV tradicional sigue un patrón que indica que en 30 años la TV lineal se habrá acabado”*, enfatizó (Fayer Wayer, 2015).

Televisión Nacional de Chile es el mejor ejemplo para demostrar cómo un modelo tradicional se ha agotado, dejando de funcionar y obteniendo malos resultados.

Hoy la televisión ya no es un medio de comunicación aparte, para obtener mejores resultados debe complementarse con otras plataformas, como lo es internet. El problema radica en que las plataformas digitales no generan las mismas ganancias obtenidas por publicidad y programación, por lo que los canales prefieren concentrar su atención en seguir intentando crear programas para obtener rating.

La gran incógnita es saber realmente qué pasará con el futuro de TVN, lo que no podemos adivinar, pero algunos expertos proponen qué debe realizar el canal para lograr salir de esta crisis.

Según Valerio Fuenzalida *“TVN tiene que aprovechar la segmentación en la TV digital abierta”*, explicó para El Definido (2015). Otro que dio su propuesta fue Luis Breull, periodista experto en audiencias, quien dijo *“Yo creo que finalmente lo que tiene que hacer TVN es ser capaz de mirarse en el contexto de la industria, cosa que no está siendo capaz. Hay un tema interno de mucha derrota, de rabia, no están abiertos a las críticas. Es un canal al que no le están resultando las cosas, y está con un trauma creativo y de gestión. Tiene dos grandes falencias: gestión, como un proyecto con sentido claro y la otra, gestión en torno a la pantalla”*, comentó para el mismo medio (El Definido, 2015).

Finalmente, *otra propuesta para el canal estatal es de parte de Alejandro Reid, ex gerente de medios digitales de canal 13, quien dijo “En TVN tienen que tomar conciencia de la crisis que tienen. No pueden seguir diciendo que es temporal, que va a pasar solo. No, las crisis no pasan solas. Cuando se ve enfrentado a una crisis, hay que tomar medidas de crisis, y esas son medidas drásticas que te tienen que ayudar a replantear el canal completo, redefinirlo, poner metas, qué quieren hacer, cómo, para cuándo”* (El Definido, 2015).

BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS

- Acuña, F. (Ed.). (2007). *“Los Primeros 50 años de la televisión chilena”*. Santiago, Chile.
- Anatel. (2015). *“Ficha Estadística Codificada Uniforme (Fecus)”*. <http://www.anatel.cl/fecus.php>
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (BCNC). (2004). *“Marco regulatorio de la televisión en materia de información en Chile y otros países”*. http://www.bcn.cl/bibliodigital/pbcn/estudios/estudios_pdf_estudios/nro301.pdf
- Bío Bío Chile. (2015). *“Julian Elfenbein deja TVN tras no renovársele su contrato”*. <http://www.biobiochile.cl/2015/12/18/julian-elfenbein-deja-tvn-tras-no-renovarsele-su-contrato.shtml>
- Buenos Días a Todos. (2011). *“La impactante historia de Nick Vujicic en el Matinal de Chile”*. <https://www.youtube.com/watch?v=6RMa2VIMds0>
- Claudia Conserva. (2015). Twitter. <https://twitter.com/clauconserva/status/676904907702738944>
- Consejo de Ética de los Medios de Comunicación Social de Chile. (1995). *“Resolución N°30”*. http://www.consejodeetica.cl/medios_austriales/fallos/030.pdf.pdf
- Consejo Nacional de Televisión (CNTV). (2010). *“Tipología de Géneros: Orientaciones para la codificación de la programación televisiva”*. https://www.cntv.cl/cntv/site/artic/20130108/asocfile/20130108162523/tipologia_de_generos_televisivos_2010.pdf
- Consejo Nacional de Televisión (CNTV). (2014). *“VIII Encuesta Nacional de Televisión”*. https://www.cntv.cl/cntv/site/artic/20141231/asocfile/20141231105056/8_entv.pdf
- Consejo Nacional de Televisión (CNTV). (2014). *“Jóvenes y consumo audiovisual convergente”*. https://www.cntv.cl/cntv/site/artic/20150213/asocfile/20150213163713/resea_2_j_venes_y_consumo_convergente.pdf

- El Definido. (2015). “*Expertos proponen que debe hacer TVN para salir de la crisis*”. <http://www.eldefinido.cl/actualidad/pais/5398/5-expertos-proponen-que-debe-hacer-TVN-para-salir-de-la-crisis/>
- El Mostrador. (2013). “*Mikel Uriarte y su estilo House of Cards para minar gestión de Mauro Valdés*”. <http://www.elmostrador.cl/noticias/pais/2013/12/05/mikel-uriarte-y-su-estilo-house-of-cards-para-minar-gestion-de-mauro-valdes/>
- El Mostrador. (2014). “*Estudio de CNTV confirma rechazo de los chilenos a los contenidos de la TV abierta que califican como “irrelevantes”*”. <http://www.elmostrador.cl/cultura/2014/12/10/estudio-de-cntv-confirma-rechazo-de-los-chilenos-a-los-contenidos-de-la-tv-abierta-los-que-califican-de-irrelevantes/>
- El Mostrador. (2015). “*Alerta roja en TVN: Mañana reportará pérdidas de casi 18.000 millones a septiembre y caja alcanzaría solo hasta enero*”. <http://www.elmostrador.cl/noticias/pais/2015/11/30/alerta-roja-en-tvn-manana-reportara-perdidas-de-casi-18-000-millones-a-septiembre-y-caja-alcanzaria-solo-hasta-enero/>
- Emol. (2010). “*La grúa de Luksic sigue imparable: Canal 13 ahora recluta a jefes de prensa de TVN*”. <http://www.emol.com/noticias/magazine/2010/10/18/442082/la-grua-de-luksic-sigue-imparable-canal-13-ahora-recluta-a-jefes-de-prensa-de-tvn.html>
- Emol. (2015). “*Se agudiza la crisis de TVN: Pérdidas superan los 17 mil millones de pesos*”. <http://www.emol.com/noticias/Espectaculos/2015/11/30/761588/Se-agudiza-la-crisis-Perdidas-de-TVN-superan-los-17-mil-millones-de-pesos.html>
- Fayer Wayer. (2015). “*Fundador de Netflix: “En 30 años la TV tradicional se habrá acabado”*”. <https://www.fayerwayer.com/2015/12/fundador-de-netflix-en-30-anos-la-tv-tradicional-se-habra-acabado/>
- Fuenzalida, V. (1999). “*La Reforma de la Televisión Nacional en Chile*”. <http://www.saladeprensa.org/art67.htm>
- Fuenzalida, V. Et al. (2013) “*III Panorama del Audiovisual Chileno*”. Facultad de Comunicaciones UC. Santiago, Chile.
- Guíatvd. (2015). “*Canales TV Digital Abierta*”. <http://www.guiatvd.cl/p/frecuencias-por-region.html>

- Hurtado, M. (1989). *“Historia de la TV en Chile (1958-1973)”*. Santiago, Chile.
- Instituto Nacional de Estadísticas (INE). (1960). *“Censo población 1960”*, http://www.ine.cl/canales/usuarios/cedoc_online/censos/pdf/1960_corregido.pdf
- Kantar Ibope Media. (2015). *“Preguntas frecuentes”*. http://www.kantaribopedia.cl/preguntas_frecuentes.php
- La Tercera. (2013). *“Crisis en TVN: Mega confirma llegada de María Eugenia Rencoret para formar su nueva área dramática”*. <http://www.latercera.com/noticia/entretencion/2013/11/661-552629-9-crisis-en-tvn-mega-confirma-llegada-de-maria-eugenia-rencoret-para-formar-su.shtml>
- La Tercera. (2015). *“Se agrava la crisis de TVN”*. <http://www.latercera.com/noticia/entretencion/2015/06/661-632276-9-se-agrava-la-crisis-de-tvn-la-senal-nacional-reporto-nuevas-perdidas-en-primer.shtml>
- La Tercera. (2015). *“Mega lideró los resultados de la TV chilena y TVN anotó las primeras pérdidas en 10 años”*. <http://www.latercera.com/noticia/negocios/2015/04/655-623710-9-mega-lidero-los-resultados-de-la-tv-chilena-y-tvn-anoto-primeras-perdidas-en-10.shtml>
- La Tercera. (2015). *“TVN, un trimestre para el olvido”*. <http://www.latercera.com/noticia/entretencion/2015/06/661-632337-9-tvn-un-trimestre-para-el-olvido.shtml>
- La Tercera. (2015). *“Los altos y bajos de Buenos días a todos después de la muerte de Felipe Camiroaga”*. <http://www.latercera.com/noticia/entretencion/2015/09/661-645547-9-los-altibajos-de-buenos-dias-a-todos-cuatro-anos-despues-de-la-muerte-de-felipe.shtml>
- La Tercera. (2015). *“La estrategia de TVN para resolver su problema de liquidez tras pérdidas”*. <http://www.latercera.com/noticia/la-estrategia-de-tvn-para-resolver-sus-problemas-de-liquidez/>
- La Tercera. (2015). *“Buenos días a todos saca a Julian Efenbein y opta por formula femenina”*. <http://www.latercera.com/noticia/entretencion/2015/12/661-659172-9-buenos-dias-a-todos-saca-a-elfenbein-y-opta-por-formula-femenina.shtml>

- Ministerio de Defensa. (2011). *“Tragedia Aérea de Juan Fernández: Ministro de Defensa anuncia inicio de segunda fase de la Operación Loreto”*. <http://www.defensa.cl/noticias/comunicado-de-prensa-aeronave-desaparecida-en-juan-fernandez/>
- Ministerio Secretaría General de Gobierno. (1992). *“Ley N°19.132”*. <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=30499>
- Mönckeberg, M. (2009). *“Los magnates de la prensa. Concentración de los medios de comunicación en Chile”*. Random House. Santiago, Chile.
- Publimetro. (2015). *“Pancho Melo descarnado por crisis de TVN: “Todos sabemos que la cosa no está fácil””*. <https://www.publimetro.cl/cl/showbiz/2015/09/28/pancho-melo-descarnado-tesis-tvn-todos-que-cosa-no-facil.html>
- Qué Pasa (2014). *“La última transmisión de Uriarte”*. <http://www.quepasa.cl/articulo/politica/2014/03/19-14032-9-la-ultima-transmision-de-uriarte.shtml/>
- Qué Pasa. (2015). *“TVN: Medidas desesperadas”*. <http://www.quepasa.cl/articulo/actualidad/2015/07/1-17310-9-tvn-medidas-desesperadas.shtml/>
- Revista Ya! (2014). *“María Eugenia Rencoret y su salida de TVN”*. <http://impresa.elmercurio.com/Pages/NewsDetail.aspx?dt=28-01-2014%20:00:00&NewsID=24828&dtB=03-11-2015%20:00:00&BodyID=0&PaginaId=12&SupplementId=2>
- Santa María, J. Et al. (2007). *“Las claves de una gestión exitosa”* (Pontificia Universidad Católica de Chile). http://www.accionaudiovisual.uc.cl/prontus_fcom/site/artic/20080319/pags/preview.html
- Televisión Nacional de Chile (2011). *“TVN interrumpe programación por accidente de Juan Fernández”*. <https://www.youtube.com/watch?v=Qr54GC-6ohA>
- Televisión Nacional de Chile. (2011). *“Momento en que TVN confirma la muerte de los 21 tripulantes de la tragedia aérea de Juan Fernández”*. https://www.youtube.com/watch?v=30CHCfOZC_w
- Televisión Nacional de Chile (TVN). (2015). *“Marco normativo aplicable”*.

<http://www.tvn.cl/corporativo/leydetransparencia/>

- Televisión Nacional de Chile (TVN). (2015). “*Nuestra misión*”.
<http://www.tvn.cl/corporativo/identificacionbasica/mision-vision-y-valores-1500261>

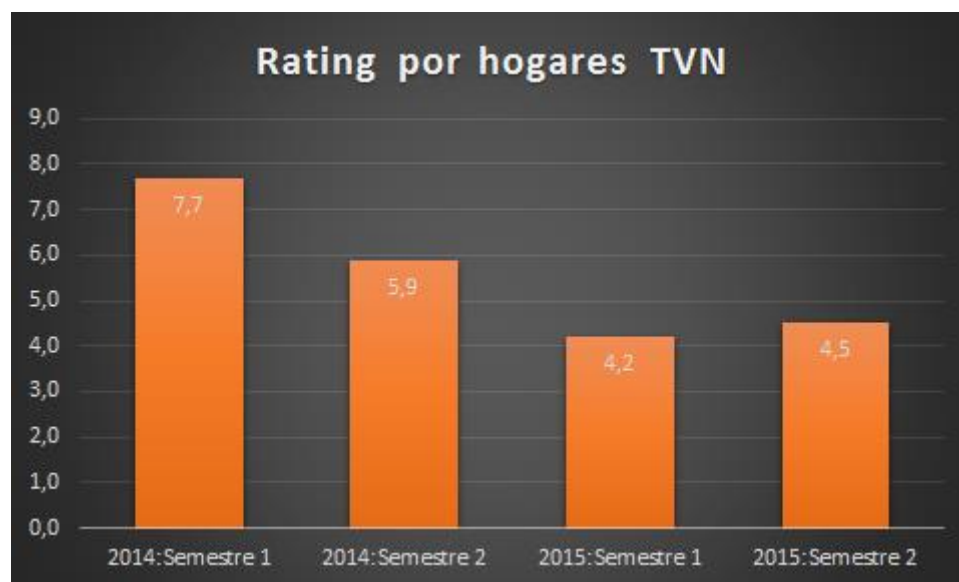
ANEXOS

Anexo 1

Año	Canal 3	CHV	MEGA	TVN	UCV	Red	Teleca nal	TV de pago
2008	6,9	6,4	7,9	7,2	0,6	2,4	1,0	5,9
2009	6,9	6,6	7,4	7,7	0,6	1,8	0,6	8,7
2010	5,4	7,1	7,3	7,6	0,7	2,0	0,7	10,6
2011	6,4	7,4	6,6	6,4	0,7	2,1	0,5	11,4
2012	7,4	5,9	5,6	6,3	0,8	2,3	0,5	11,5

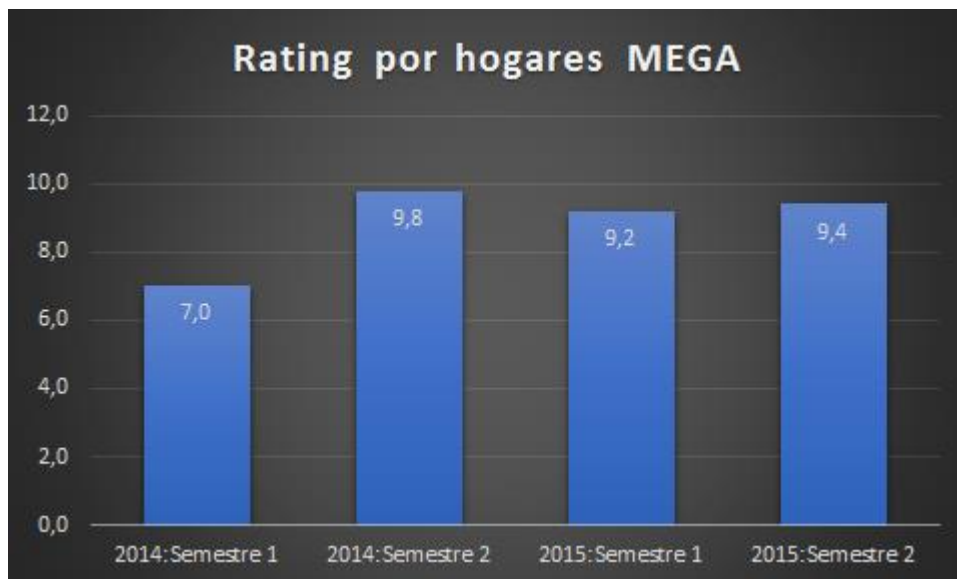
(Fuenzalida, 2013).

Anexo 2



Kantar Ibope Media

Anexo 3



Kantar Ibope Media