TRABAJO FINAL PARA LA OBTENCIÓN DEL
GRADO DE MAGÍSTER EN
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE COMUNICACIONES
UNIVERSIDAD ADOLFO IBÁÑEZ

PLAN DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA
“NTV como símbolo de innovación y confianza en los medios públicos”

Grupo de Alumnas: Marcela Torres, Constanza León, Consuelo Bravo
Profesora/a guía: Magdalena Browne
Noviembre / 2025

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN 2

2. OBJETIVOS 7

2.1. Justificación del proyecto: relevancia estratégica y pública de NTV 7
2.2.Objetivos (generales y específicos) 10

3. METODOLOGÍA 12

4. ANTECEDENTES GENERALES DE NTV 14

4.1Historia institucional: Origen, evolución, Ley 21.085 15
4.3.Outputs y medios de consumo de NTV 18

5. FUNDAMENTOS DE NTV 20

5.1. Misión, visión y propósito institucional 20
5.2. Estructura organizacional y dependencias 21

6. MARCO CONCEPTUAL 24

6.1.Comunicación estratégica en medios públicos 26
6.2.Televisión como agente simbólico en contextos digitales 28
6.3.Convergencia como instancia de contenido transmedia 30

7. ENTORNO: DIAGNÓSTICO DE PERCEPCIÓN PÚBLICA 33

7.1. Revisión de casos de estudio internacionales 33
7.2.La perspectiva de los expertos 35
7.3. Encuestas: La voz de la audiencia 38

8. ANÁLISIS DEL ENTORNO 40

8.1.Macroentorno: PESTEL 40
8.2.Microentorno. 44
8.3.Análisis competitivo (modelo 5 fuerzas de Porter) 46

9. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO 51

9.1. Síntesis del diagnóstico de comunicación e imagen actual 51
9.2.Principales brechas identificadas 52
9.3. Análisis FODA 53
9.4. Análisis CAME 55

10. DESAFÍO ESTRATÉGICO COMUNICACIONAL 58

10.1.Definición y justificación del desafío estratégico 58
10.2.Imagen objetivo: posicionamiento deseado de NTV 60
10.3.Objetivos comunicacionales generales y específicos 61
10.3Segmentación estratégica: Definición detallada de Buyer Personas 64
10.5Estrategia de contenidos y narrativa estratégica 68
10.6. Estrategia de contenidos por público objetivo 70
10.7.Estrategia de integración multiplataforma 74
10.8Estrategias y Tácticas 75

11. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN 81

11.1.Plan De Acción Y Presupuesto Estratégico NTV 2026 81
11.2.PRESUPUESTO ESTRATÉGICO 2026 87
11.3. CONCLUSION DEL PRESUPUESTO 90

12. CONCLUSIONES 93

13. BIBLIOGRAFÍA 96

13.1 Bibliografía Capítulo 1 96
13.2. Bibliografía Objetivos (generales y específicos) 97
13.3.Bibliografía Metodología 97
13.4.Bibliografía Antecedentes 98
13.5.Bibliografía Fundamentos de NTV 99
13.6.Bibliografía Marco Conceptual 100
13.7. Bibliografía Entorno, diagnóstico percepción pública 101

13.8.Bibliografia Análisis de entorno 102
13.9.Bibliografía diagnóstico estratégico 103
13.10.Bibliografía desafío estratégico comunicacional 104
13.11. Bibliografía Plan de Implementación 105
13.12.Bibliografía Conclusiones 106
14. ANEXO 1. METODOLOGÍA DETALLADA 108
14.1. Etapas del Proceso Metodológico 108
14.2. Revisión Política Pública 108
14.3. Entrevistas Semi-estructuradas a Actores Clave (Método Principal) 112
14.4. Análisis, Triangulación y Sistematización 113
15. ANEXO 2. CASOS DE ESTUDIO INTERNACIONALES 115
15.1. BBC (Reino Unido) 115
15.2. PBS KIDS (Estados Unidos) 119
15.3. Pakapaka (Argentina): política educativa audiovisual con anclaje ministerial 122
16. ANEXO 4. ENCUESTAS 125
16.1.ENCUESTA COMUNIDAD NTV 125
16.2.SONDEO RELÁMPAGO DIARIO LA SEGUNDA 137
17. ANEXO 4: TRANSCRIPCIÓN ENTREVISTAS 139
17.1. TRANSCRIPCIÓN ENTREVISTA A MARIANA HIDALGO 141
17.2.ENTREVISTA PATRICIA NOVOA CUBILLOS 148
17.3 ENTREVISTA FRANCISCO VIDAL SALINAS 153
17.4. ENTREVISTA A LORENA ANTEZANA BARRIOS 158
17.5. ENTREVISTA A VALERIO FUENZALIDA FERNÁNDEZ 164
17.6. ENTREVISTA A ÁLVARO CEPPI ASTUDILLO 170

AGRADECIMIENTOS

Este proyecto nació en el marco del Magíster en Dirección Estratégica de Comunicaciones de la Universidad Adolfo Ibáñez, un camino que nos permitió integrar reflexión, estrategia y propósito en torno al valor público de los medios de comunicación.

Queremos expresar nuestro más profundo agradecimiento a nuestra profesora guía, Magdalena Browne, quien, con su acompañamiento constante, orientación y mirada experta nos ayudó a dar forma y coherencia a este trabajo.

También a todos nuestros profesores, quienes con su experiencia, conocimiento y pasión nos entregaron herramientas valiosas que hoy se reflejan en este trabajo. Cada clase, conversación y desafío académico fue una oportunidad de aprendizaje que nos impulsó a mirar la comunicación desde una perspectiva más humana, reflexiva y transformadora.

Agradecemos al director de carrera Ernesto Escobar y al equipo académico del programa, por brindarnos la guía y los espacios de diálogo que hicieron posible esta experiencia.

A nuestros compañeros y compañeras de magíster, por las conversaciones, la colaboración y el apoyo mutuo que dieron vida a una comunidad de aprendizaje llena de respeto, empatía y entusiasmo.

Finalmente, queremos agradecer a nuestras familias, verdaderos pilares en este desafío, por su apoyo, comprensión y cariño incondicional. De manera muy especial, a nuestros hijos, por su paciencia y amor, por esperarnos cuando nos necesitaban y entender que este proceso de estudio también fue una forma de crecer por y para ellos. Su fuerza silenciosa y su compañía constante nos inspiraron a seguir adelante y alcanzar esta meta.

A todos ellos, gracias por acompañarnos en este recorrido académico y personal que culmina con este proyecto para NTV, un medio que simboliza la confianza, la educación y la creatividad.

RESUMEN EJECUTIVO

NTV, la señal cultural y familiar de Televisión Nacional de Chile, representa una oportunidad única para revitalizar el rol de los medios públicos en la era digital. Nacido bajo la Ley N° 21.085, su mandato es ofrecer contenidos culturales, educativos e inclusivos, libres de publicidad y con enfoque en la infancia. Sin embargo, a cuatro años de su lanzamiento, el canal enfrenta un bajo nivel de recordación y una débil conexión emocional con las audiencias, pese a su aporte innegable en la promoción de la diversidad, la identidad y el aprendizaje.

Este Plan de Comunicación Estratégica surge como respuesta a esa brecha. Propone reposicionar a NTV como plataforma de medios públicos para la infancia, capaz de reconectar con niños, familias y docentes desde una narrativa cercana, innovadora y coherente con su misión de valor público. El desafío central es potenciar a NTV como estandarte de una televisión confiable, creativa y comprometida con los derechos de las infancias, que visibilice el valor de TVN en un contexto de transformación mediática y social.

Para ello, se aplicó una metodología mixta que combinó revisión documental, análisis de políticas públicas, estudios de audiencia y entrevistas a actores clave, permitiendo construir un diagnóstico integral. Los resultados evidencian tres brechas estructurales: falta de visibilidad, escasa diferenciación frente a TVN y débil conexión emocional con sus públicos. A partir de este diagnóstico, se definieron cinco objetivos estratégicos orientados a fortalecer su identidad, presencia digital, legitimidad territorial y vinculación con las comunidades educativas.

La propuesta se materializa en una estrategia de comunicación que integra contenido transmedia, narrativa emocional y mensajes diferenciados para cada público estratégico: niños y niñas, padres y cuidadores, docentes, líderes culturales e instituciones aliadas. Bajo el propósito “NTV, la televisión pública que crece contigo”, el plan plantea acciones que combinan innovación digital, territorialidad y rendición pública, con indicadores que miden impacto en términos de legitimidad, confianza y alcance.

El presupuesto proyectado prioriza un equilibrio entre gasto operativo e inversión estratégica, garantizando continuidad comunicacional e instalación de activos duraderos, como plataformas digitales, alianzas culturales y recursos pedagógicos, que fortalezcan la identidad institucional del canal.

En síntesis, este trabajo propone una hoja de ruta para que NTV transite desde su condición de segunda señal de TVN hacia un ecosistema de medios públicos transmedia, capaz de representar a las infancias chilenas, promover el aprendizaje y la ciudadanía digital, y reconstruir la confianza en la televisión pública como espacio común de encuentro y valor social.

01.
INTRODUCCIÓN

1. INTRODUCCIÓN

En la historia de los medios de comunicación masivos, la televisión instaló una cultura y estética en torno a su consumo que congregaba audiencias, estableciendo puntos de vistas y espacios comunes. La televisión fue una fuerza revolucionaria, transformadora y de cohesión social[1] desde sus orígenes (aproximadamente 1950-2000) hasta la actual era del consumo transmedia[2]. La disolución de su influencia como elemento de cohesión social ha generado un vacío de referentes comunes, la pérdida de un centro de gravedad y contexto narrativo compartido que plantea interrogantes respecto a cómo se articularán narrativas e identidades comunes en el futuro, un desafío central que enfrentan las sociedades contemporáneas.

Desde esta perspectiva, la televisión pública (McQuail, 2010) debe renovar su rol social: donde antes era emisión centralizada, hoy debe tener un rol curatorial (Jenkins, 2006) estratégico. La continuidad y promoción de la televisión abierta ya no puede depender de su hegemonía como medio de entretención, sino que debe entenderse somo una garantía explícita de valor público (Moore, 1995; Benington & Moore, 2011).

En esta transición del rol emisor al rol curatorial (Jenkins, 2006), ello quiere decir que TVN y NTV pasan de ser un emisor de entretención pública a tener un rol de curatoría, donde su función principal es la producción de contenido que representa a nuestra sociedad en su sentido global. En el caso de NTV, el canal cultural de Televisión Nacional de Chile, se presenta como un objeto de estudio paradigmático, dado que su función de política pública es la emisión de programas de contenido cultural, preferentemente de producción propia.

Hemos seleccionado NTV como nuestro caso de estudio para el TFG del Magíster en Dirección Estratégica de Comunicaciones porque creemos encarna uno de los desafíos comunicacionales más complejos de la actualidad: la construcción continuada de valor público (Moore, 1995; Benington & Moore, 2011) en la era de la fragmentación algorítmica (Pariser, 2011; Sunstein, 2017) donde el contenido y también publicidad son determinados por las selecciones individuales de los usuarios (Lipovetsky, 2009).

1 La magnitud de esta potencia queda demostrada por las cifras comerciales: la inversión publicitaria en televisión en EE. UU. creció de 12.5 millones de dólares en 1949 a más de mil millones en 1955, y para 1977, acaparaba el 20% de todo el gasto publicitario nacional (Fuente: PowerDirect).

2 La irrupción de Internet y el streaming, sin embargo, fracturó ese momento común: hoy menos de la mitad de los jóvenes de 16–24 años en el Reino Unido ve TV de emisión semanalmente y el tiempo de visionado lineal cae interanualmente (Ofcom, 2024). www.ofcom.org.uk+1 Con 5.5 mil millones de personas en línea en 2024 y hábitos anclados en plataformas, el "hogar mediático" se dispersó hacia entornos digitales personalizados (ITU, 2024). ITU

El proyecto de NTV, como señal estatal pública cultural infantil surge como respuesta de política pública con objeto de servir una audiencia (Niñas, Niños y Adolescentes – NNA) segmento desatendido por la TV abierta por su baja relevancia comercial— conforme al marco de la Ley N.º 21.085, que refuerza la misión pública y habilita la producción y distribución en cualquier plataforma (República de Chile, 2018). Desde esta perspectiva, NTV opera en la tensión estratégica fundamental entre Misión (estatal pública) y Mercado; es decir, su propósito de cohesión cultural se opone directamente a las lógicas de retención individual del ecosistema digital. Por otra parte, porque al no poder competir con los presupuestos de las plataforma (Livingstone et al., 2014; Buckingham, 2007)s de streaming, NTV debe liderar mediante la comunicación de sus activos intangibles como son la confianza, la relevancia de su contenido y su identidad pública como su principal ventaja competitiva.

Su viabilidad futura no depende de ganar la batalla del rating, sino de la capacidad de su dirección estratégica para articular un propósito claro y demostrar un valor diferencial insustituible para la sociedad. Es en este contexto que el Canal Cultural de Televisión Nacional, NTV, emerge con un potencial único. Tiene la oportunidad de construir un nuevo *proyecto cultural* que garantice un espacio de referencia confiable que preserve y promueva activamente nuestra realidad, nuestras estéticas y narrativas.

La propuesta de comunicación estratégica para NTV debe articularse en torno a objetivos de sincronía digital[3], relevancia[4] y pertenencia (creando un espacio común para todos los chilenos), que renueven los principios de la cohesión mediática adaptándolos al entorno digital actual.

Desde esta perspectiva un plan de estrategia comunicacional para NTV debe buscar revalidar la señal de emisión pública como un espacio común, cuyo encuentro ya no se da en una imposición de horario, sino como una invitación a la sincronía. El objetivo comunicacional es posicionar el consumo en vivo (sincrónico) de NTV (partidos, debates o eventos clave) no como una obligación, sino como una experiencia colectiva valiosa; un ritual voluntario para "estar juntos" y compartir un momento significativo.

3 La **sincronía digital** se refiere al consumo colectivo y al mismo tiempo del contenido digital. Esta sincronía se da en instancias donde hay partidos, concientos, eventos políticos, entre otros. El ecosistema digital actual es asincrónico, con selecciones individuales y publicidad específica, lo cual se opone al propósito de "cohesión cultural" de la TV pública. (Lipovetsky y Serroy, 2007)

4 Su condición de **política pública** requiere corregir una "falla de mercado" histórica. NTV surge como respuesta de política pública a una audiencia (NNA) que había perdido cobertura dada su baja relevancia comercial. (Mateu y Evangelista 2011)

Por otra parte, garantizar contenido relevante y seguro con curatoría transversal[5] permitirá reconstruir una narrativa colectiva. Ello implica construir un diálogo y contexto común Agenda Setting en contraposición a una Agenda Algorítmica, individual y aislada. El objetivo es establecer a NTV como el "Curador Nacional" de confianza. Su comunicación debe enfatizar que sintonizar el canal es la garantía para acceder a un temario relevante, verificado y compartido, posicionándolo un espacio que filtra el ruido digital.

Por último, NTV debe incorporar a su misión comunicacional la producción activa de los referentes culturales comunes, tanto patrimoniales como con mirada futuro. La estrategia debe ser crear y promover contenidos (personajes, documentales, frases, estéticas) que se conviertan en el nuevo "referentes de cohesión social", dándole a la sociedad una base compartida sobre la cual conversar y construir identidad.

Evidentemente, el desafío del Plan de Comunicación Estratégica de NTV no se reduce al diseño de una estrategia de comunicación de una marca tradicional. Al ser NTV un medio de comunicación público, el qué hace y el cómo los hace van juntos. El problema radica en que el producto de NTV es inseparable de cómo se comunica (por eso la estrategia comunicacional siempre afectará la marca). Capitalizar en sus cualidades de cohesión y confianza es mostrar su valor público (Moore, 1995; Benington & Moore, 2011), su visión y misión.

La estrategia que proponemos no es una estrategia, sino que una redefinición. El dilema existencial de NTV no es su precariedad económica, sino su inercia operacional no dialoga con cómo consume contenido su audiencia en la actualidad; mediante redes y plataformas individualizadas.

5 Curatoría Transversal: En TVN/NTV la "curatoría transversal" se funda en dos mandatos legales: (1) pluralismo y objetividad en toda la programación, y (2) gobernanza con compromiso explícito con el pluralismo **en** la composición del directorio. **Programación:** la Ley 21.085, ordena que "el pluralismo y la objetividad deberán manifestarse en toda su programación; muy especialmente en los noticieros y programas de análisis o debate político", y crea el "Compromiso para el cumplimiento de la Misión Pública" que rige todas las señales (incluida NTV). Esto obliga a una curaduría de contenidos que represente diversas miradas políticas, culturales y territoriales de forma sistemática. **Directorio:** en la Ley 21.085 se eleva el estándar del directorio, ampliando su integración y exigiendo a sus miembros "compromiso con el pluralismo y la televisión pública. Ello institucionaliza la transversalidad en la toma de decisiones editoriales y de programación.

Nuestra propuesta es cambiar el modelo. NTV tiene que dejar de pensarse a sí mismo como un "canal de televisión estatal" y empezar a actuar como un "Servicio de Medios Públicos Transmedia[6]"; es decir, un ecosistema que vive y aporta valor en todas las plataformas donde están los niños.

Este cambio no es semántico; es la refundación de su modelo operativo. Es liberar la misión de NTV, su valor público (Moore, 1995; Benington & Moore, 2011), de la pantalla del televisor. Resuelve el las contradicciones entre contenido y marketing, donde la estrategia es qué contenido eliges y dónde lo pones, integrando todas las plataformas.

Este es el camino que proponemos para que NTV pueda activar a sus audiencias clave (NNA, padres, profesores y líderes políticos), no como espectadores pasivos de un canal, sino como usuarios activos de un servicio que les es útil. Así, NTV puede pasar a ser un pilar que conecte a la sociedad, llenando el vacío que ha dejado la era digital

6 Transmedia: Se refiere a la producción de contenido y programación sonde la narrativa se cuentan a través de múltiples medios**,** articulando mundos narrativos que exceden a un solo soporte. (Scolari, 2009).

02.
OBJETIVOS

2. OBJETIVOS

2.1. Justificación del proyecto: relevancia estratégica y pública de NTV

El análisis inicial se centró en la observación detallada de la programación de NTV, con el propósito de identificar los factores que dificultan su conexión con las audiencias. En la escenografía, los colores y los formatos de producción se evidenciaron ecos de una televisión de otra época, una estética más cercana a los años ’80 que al lenguaje audiovisual de las nuevas generaciones. Al comienzo, ahí parecía estar parte del problema; una oferta que requería ser actualizada y sofisticada para dialogar con los códigos culturales contemporáneos. “Una de cada dos personas no sabe qué es NTV”, afirmó en un primer encuentro Mariana Hidalgo, directora de programación del canal, reflejando así la magnitud del desafío comunicacional y de posicionamiento que enfrenta la señal.

NTV fue presentada como la gran apuesta de televisión infantil de Chile el 8 de agosto de 2021, cuando inició sus transmisiones bajo el paraguas de Televisión Nacional de Chile (TVN). Su misión fundacional era clara: convertirse en una señal cultural y familiar que impacte positivamente en niños, niñas y sus entornos a través de contenidos significativos, inclusivos y formativos.

«Inspirados en lo que nos une e identifica y en cumplimiento de la ley, busca nutrir de cultura y conocimiento a las audiencias a través de distintos formatos audiovisuales. Con foco especial en las nuevas generaciones, entrega contenidos de entretención educativa de calidad» (NTV, 2024).

A cuatro años de su lanzamiento, NTV ha emitido más de 200 contenidos, el 85% de ellos de producción nacional, que abarcan animación, programas en vivo, documentales, espacios ciencia, tecnología, literatura, arte, deportes y patrimonio. Su programación busca promover habilidades cognitivas y emocionales que estimulen el pensamiento crítico, la creatividad y la comprensión profunda: competencias esenciales para el desarrollo integral de la infancia.

Sin embargo, su potencial no ha logrado traducirse en reconocimiento social. Según el XI Estudio Nacional de Televisión del Consejo Nacional de Televisión (CNTV, 2024), solo el 1% de las personas menciona espontáneamente a NTV entre los canales más recordados o vistos, lo que confirma su bajo nivel de notoriedad de marca.

En el estudio de marca TVN / Criteria 2024, el 38% de los encuestados asocia a NTV con "programas para la familia" y "programas que enseñan cosas útiles", pero apenas un 17% lo vincula con "información relevante" o "identidad nacional", lo que evidencia una percepción educativa positiva pero aún débil en valor público (Moore, 1995; Benington & Moore, 2011) e identidad institucional.

Detrás de este escenario subyace un problema estructural más amplio: la crisis financiera y simbólica de TVN. Durante 2024, la señal estatal registró pérdidas por más de 18 mil millones de pesos, con una caída de ingresos del 14% y una deuda que bordea los $70 mil millones. En junio de este año, anunciaron resultados negativos en MM$7.507, representan una mejora de MM$3.375 respecto de 2024, dado un plan de ahorro y eficacia. Un 31% de reducción de pérdidas.

Francisco Vidal, entonces presidente del directorio de TVN, advertía en su oficina en el canal sobre la magnitud del desafío. Los fondos públicos asignados a TVN —alrededor de 10 mil millones de pesos anuales— deben financiar simultáneamente cinco misiones de interés nacional: la señal internacional, los nueve centros regionales, la señal de archivos, la cobertura técnica que permite la transmisión desde Arica hasta la Antártida y NTV.

En mayo de este año, Vidal hacía un llamado dramático en Radio Infinita: "El día que no podamos pagar los sueldos, es el día del cierre (del canal)".

Aun así, NTV mantiene una presencia activa en redes sociales, donde ha construido una comunidad participativa en torno a sus programas, experimentos, talleres y transmisiones especiales. Participan de eventos culturales como Teatro a Mil, la Feria Internacional del Libro de Santiago y el Día de los Patrimonios. A fines de octubre, instalaron NTV en el nuevo stand de TVN en Kidzania, donde niños pueden vivir la experiencia de ser camarógrafos, conductores de noticias y reporteros para NTV y 24 Horas.

Sus ejecutivos aseguran que al año pasan por el canal 10 millones de personas. No obstante, esta red de esfuerzos carece de un relato comunicacional coherente que articule su rol dentro de un sistema de medios públicos.

Todo esto en un contexto donde los hábitos de consumo audiovisual infantil (Livingstone & Haddon, 2009) se han transformado radicalmente, donde la televisión tradicional ha perdido relevancia frente al entorno digital (ver marco conceptual).

En este ecosistema dominado por plataformas globales que concentran audiencias, datos y recursos publicitarios, se vuelve urgente posicionar y legitimar el valor público (Moore, 1995; Benington & Moore, 2011) de los medios estatales. NTV emerge así como una palanca estratégica subutilizada, capaz de proyectar la misión de TVN hacia un segmento clave: la infancia y sus comunidades educativas y familiares.

Este proyecto sitúa a la infancia en el centro, entendida no solo como público objetivo, sino como etapa decisiva en la formación de ciudadanía, identidad y cohesión social. Los niños deben ser comprendidos como actores sociales, cuyas experiencias mediáticas contribuyen a la construcción de sentido y pertenencia en el entorno digital (Livingstone & Third, 2017).

Estas condiciones refuerzan lo que Nussbaum (2010) denomina la necesidad de cultivar las capacidades humanas desde la infancia, garantizando acceso equitativo a experiencias cognitivas y afectivas significativas.

Consolidar su identidad, ampliar su alcance digital y posicionarla como un referente confiable en la era de la sobreexposición mediática implica revitalizar la función pública de la televisión y justificar la inversión estatal en medios con propósito.

NTV puede convertirse en un caso que revitalice la televisión pública (McQuail, 2010) chilena en la era digital. Si hay que salvar algo en TVN, hay que salvar a NTV.

2.2. Objetivos (generales y específicos)

2.2.1. Objetivo General

Desarrollar un Plan Estratégico de Comunicaciones para NTV, orientado a legitimar su valor público (Moore, 1995) (Moore, 1995; Benington & Moore, 2011) y fortalecer su posicionamiento como plataforma de medios públicos, a través de estrategias de comunicación integradas que destaquen su valor único, que mejoren su visibilidad, su conexión emocional y vínculo con los actores clave.

2.2.2. Objetivos Específicos

a. **Diagnosticar** la situación actual de comunicación e imagen de NTV, identificando fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas desde una perspectiva institucional, mediática y simbólica.
b. **Analizar** el contexto de la televisión pública (McQuail, 2010) en Chile y el rol de NTV dentro del ecosistema digital (Jenkins, 2006) y cultural en un sistema que avanza veloz hacia la digitalización del consumo.
c. **Definir** un desafío estratégico comunicacional que permita reposicionar a NTVcomo un medio público innovador, inclusivo y emocionalmente relevante.
d. **Proponer** objetivos comunicacionales, estrategias y tácticas alineadas con la misión institucional de TVN y con las necesidades de sus públicos estratégicos.
e. **Diseñar** un Plan de Comunicación Estratégica, cuya evaluación e indicadores (KPI) nos permitan medir el impacto en términos de legitimidad pública, alcance digital y vinculación territorial



Figura 1. Que es NTV?
FUENTE: Elaboración Propia

03.
METODOLOGÍA

3. METODOLOGÍA

La condición de canal de televisión público estatal de NTV, su fragilidad económica e institucional dan lugar a un caso de estudio con pocos referentes metodológicos para la tarea propuesta. Ello establece las siguientes condiciones estructurales del caso:

- **Insuficiencia de antecedentes cuantitativos públicos y consolidados** sobre televisión pública (McQuail, 2010) infantil en Chile, que impiden un análisis puramente métrico (CNTV, 2023–2024).
- **Naturaleza multidimensional del valor público**. (Moore, 1995; Benington & Moore, 2011). La misión de NTV no se mide exclusivamente por el *rating*, sino por su capacidad de generar valor público, cohesión social e identidad cultural. Estos son conceptos multidimensionales que las métricas tradicionales de audiencia no miden. Por esta razón, nuestra metodología debía anclar su evaluación de contexto en datos cuantitativos, donde es indispensable recurrir a la perspectiva de actores clave para comprender cómo se interpreta, gestiona y percibe dicho valor (Donders, s.f.).

Dada esta condición, para la elaboración de un Plan de Comunicación Estratégica para NTV elaboramos un enfoque metodológico mixto, explicativo–secuencial siguiendo los siguientes pasos:

a. Revisión documental pública de documentos que dieron origen a la política pública. (ver Anexo 1)
b. Revisión de datos disponibles elaborabos principalmente por TVN y el Consejo Nacional de Televisión (CNTV)
c. Plan de Entrevistas
    i. Entrevistas a Equipo TVN
    ii. Entrevistas a Expertos
    iii. Elaboración de Encuestas (elaborada en conjunto con equipo NTV, pero no aplicada)
d. Triangulación para construir línea base y criterios de evaluación.

En este contexto, la investigación se estructuró como un estudio de caso (Yin, 2014), utilizando la triangulación de fuentes como principal criterio de validez.

04.
ANTECEDENTES GENERALES

4. ANTECEDENTES GENERALES DE NTV

Este capítulo presenta los antecedentes generales de NTV, estos datos nos permitirán situar a NTV en su contexto operacional. El capítulo sintetiza:

- la historia institucional de la señal, su origen, evolución y creación bajo la Ley N.º 21.085,
- su misión, visión y propósito como medio público infantil y cultural,
- la estructura organizacional y sus dependencias dentro de TVN, y
- el modelo de gestión y financiamiento que condiciona su sostenibilidad.

En el capítulo se precisan las capacidades, restricciones y tensiones normativo institucionales que enmarcan a NTV. Estos antecedentes justificarán la transición desde segunda señal a una plataforma de servicios de medios públicos orientada a la infancia.

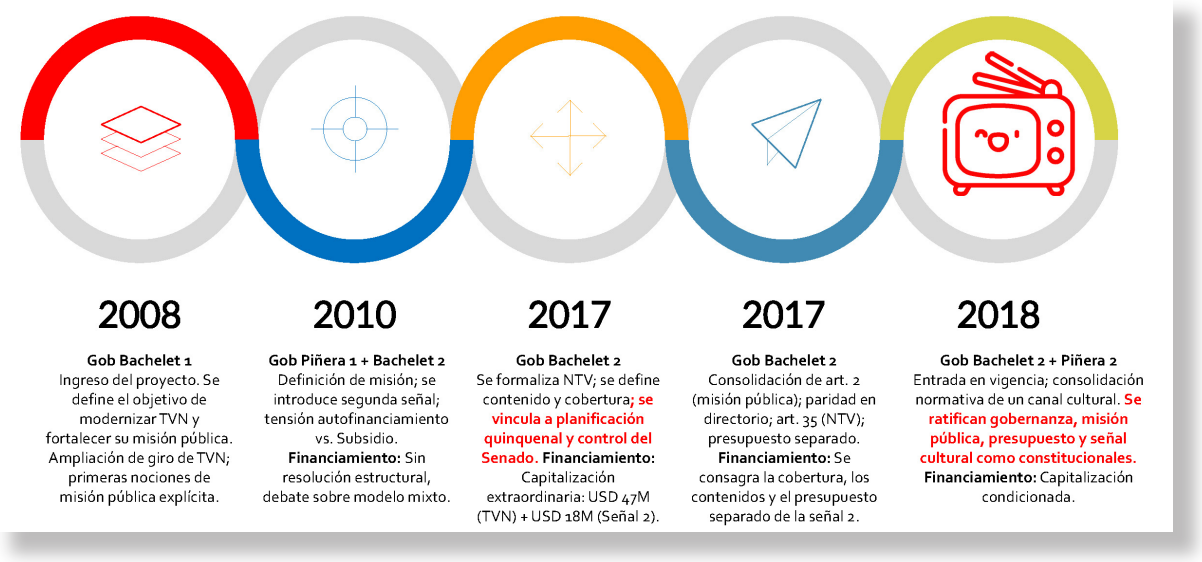


Figura 2. Línea de tiempo tramitación NTV
FUENTE: Elaboración Propia

4.1 Historia institucional: Origen, evolución, Ley 21.085

La historia de NTV es la historia de una aspiración largamente postergada: la de consolidar una señal de televisión pública (McQuail, 2010) con una vocación exclusivamente cultural, educativa e infantil. Aunque la televisión en Chile nació en las universidades con un fuerte componente formativo (Hurtado, en Acuña, 2007), el modelo de autofinanciamiento comercial se impuso progresiva y transversalmente en todos los canales, desplazando contenidos no rentables de las parrillas programáticas.

La Ley N° 21.085, promulgada en 2018 tras una década de tramitación, fue diseñada para modernizar la estructura y el gobierno corporativo de TVN, definiendo con mayor precisión su misión pública. La creación de NTV no fue un acto aislado, sino el resultado directo de este extenso debate legislativo sobre el rol de TVN como canal público, el cual buscaba reparar el vacío generado por la ausencia de la programación infantil por parte de la señal estatal durante ese período. Según el **artículo 35** de la ley, esta nueva señal debía ser:

- De libre recepción y con cobertura nacional.
- Con presupuesto separado y sin publicidad comercial.
- Dedicada exclusivamente a contenidos educativos, culturales, científicos, tecnológicos e infantiles, con énfasis en la producción nacional (Ley N° 21.085, 2018).

Sin embargo, desde su creación el año 2018, la existencia de NTV ha estado marcada por tensiones y desafíos institucionales que comprometen su continuidad y la realización de su mandato, que presentamos a continuación.



Figura 3. Línea de tiempo implementación Ley 21.085
FUENTE: Elaboración Propia

4.1.1. Desafíos Estructurales Derivados de la Ley 21.085

El análisis de la ley y su historia legislativa revela al menos tres grandes desafíos que definen la precaria situación institucional de NTV:

1. **Ambigüedad del financiamiento y dependencia del ciclo político.** La Ley 21.085 contempla un aporte inicial para la señal, pero no define un financiamiento basal permanente; la Ley de Presupuestos solo podrá considerar transferencias.

2. **Subordinación a TVN y capitalización cruzada.** La señal cultural se creó junto con una capitalización de TVN (paquete conjunto), lo que refuerza su dependencia institucional y limita identidad y autonomía editorial de NTV (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2018).

3. **Falta de mecanismos de exigibilidad.** Aunque existe el "Compromiso para el Cumplimiento de la Misión Pública", la norma no exige metas/indicadores específicos para la segunda señal y la cuenta anual ante el Senado no es vinculante; la verificación del mandato queda, en la práctica, a discreción del directorio de TVN (República de Chile, 2018; Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2018).

La creación de NTV revela una contradicción inherente a la política mediática en Chile: nace de un mandato social legítimo —proveer oferta cultural-educativa para los niños—, pero se establece sobre una estructura organizacional y normativa que no es suficiente para garantizar su autonomía y sostenibilidad. La Ley 21.085 establece una misión de alto valor público (Moore, 1995; Benington & Moore, 2011), pero se basa en arreglos institucionales inadecuados:

(i) financiamiento condicionado al ciclo presupuestario,

(ii) subordinación estructural a TVN que restringe la identidad y la capacidad editorial propia, y

(iii) sistemas débiles para exigir y controlar resultados. Esos atributos corresponden a una racionalidad de la televisión lineal que es incompatible con la ecología mediática actual.



Figura 4. Desafios de implementación Ley 21.085
FUENTE: Elaboración Propia

De ahí la necesidad de un cambio de paradigma: NTV debe evolucionar de "segunda señal" a plataforma de medios públicos, integrando un ecosistema digital (Jenkins, 2006) (televisión, web, app, audio, redes) con estándares de servicio público verificables, gobernanza diferenciada y métricas comparables de alcance, uso y aprendizaje. Esta transformación no es una opción programática entre otras, sino una exigencia estratégica para preservar y proyectar el mandato cultural (Donders, 2021)-educativo de NTV en un contexto de consumo fragmentado y multipantalla.

4.3. Outputs y medios de consumo de NTV

Actualmente NTV tiene los siguientes medios de consumo:

1. A través de la señal abierta 2 de TVN (7.2 en Santiago), en las 16 regiones del país. 2. En vivo desde la página web de TVN.

3. Mediante la app TVN Play.

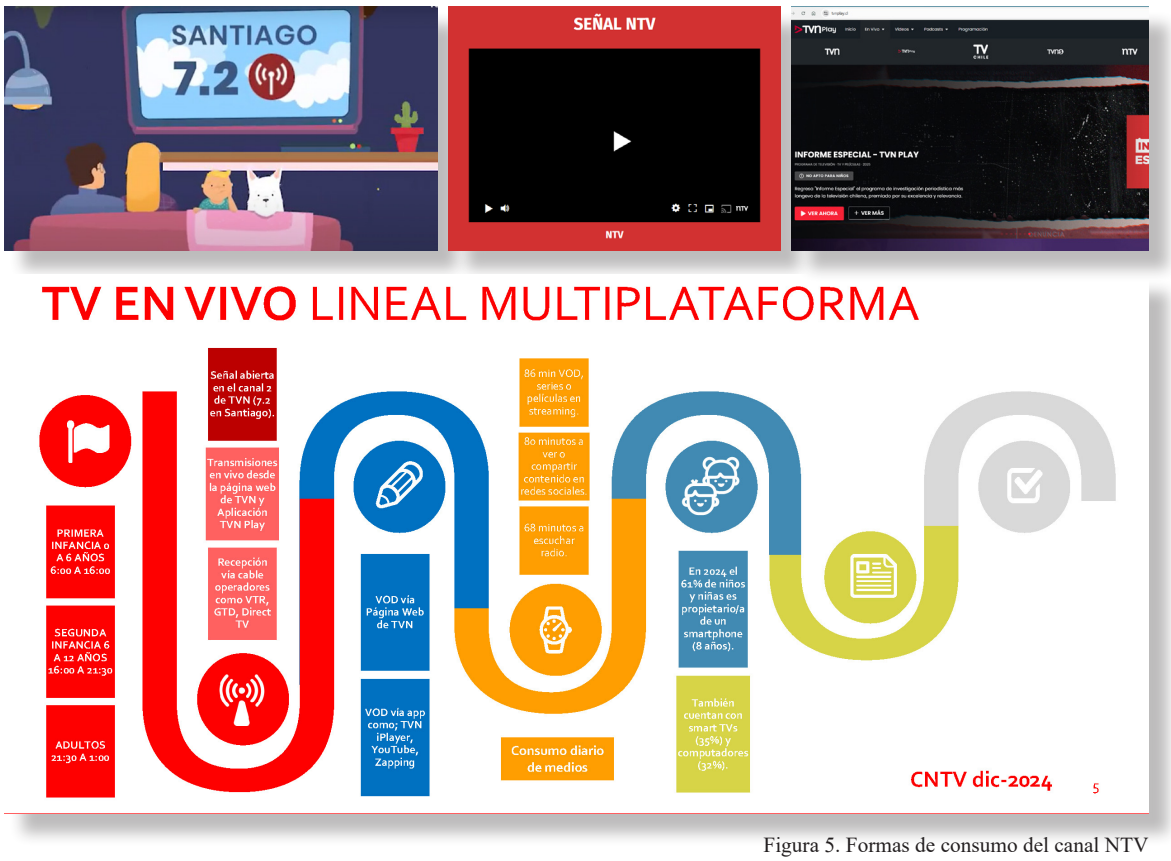


Figura 5. Formas de consumo del canal NTV
FUENTE: Elaboración Propia

NTV ha conseguido varios premios, a nivel nacional e internacional, y que son motivo de orgullo para el equipo y que llevan como estandarte en el camino recorrido. Por su calidad, el canal ha sido reconocido en los Premios Quirino, ComKids Brasil, RED TAL, Prix Jeunesse Internacional, Festival Silbersalz (Alemania) y el Premio Avonni 2023 a la Innovación Cultural, entre otros. (NTV, 2025, pp. 8–11).

05.
FUNDAMENTOS DE NTV

5. FUNDAMENTOS DE NTV

5.1. Misión, visión y propósito institucional

Con el objetivo que NTV pueda reposicionar su comunicación estratégica, que coincide con su esencia, , su gestión debe estar alineada con una identidad y un mandato claros. En los fundamentos de NTV revisamos la misión, visión y propósito institucional del canal. La misión, define su quehacer actual; la visión, proyecta su futuro deseado; y el propósito institucional, nos indicará por qué existe.

5.1.1. Misión

Ofrecer una televisión cultural y familiar de servicio público, dedicada a niños, niñas y adolescentes, que promueva el aprendizaje, la creatividad y la curiosidad mediante contenidos educativos, inclusivos y de producción nacional, reflejando la diversidad territorial y cultural de Chile.

La misión de NTV expresa su rol actual dentro de Televisión Nacional de Chile, definido por la Ley N.º 21.085, que mandata a TVN a mantener "una señal especial, adicional a la principal, con contenidos educativos, culturales, tanto en su dimensión nacional como regional y local, tecnológica, científica e infantil" (Ley N.º 21.085, 2018). Desde este mandato, NTV actúa como un canal gratuito, sin publicidad y de cobertura nacional, que acompaña la crianza y contribuye al desarrollo integral de las infancias mediante contenidos significativos y socialmente responsables (Senado de Chile, 2024, p. 6).

5.1.2. Visión

Convertirse en el principal referente público de cultura y entretenimiento infantil en Chile, reconocido por su calidad, pluralismo y cercanía con las familias, las comunidades educativas y los territorios.

Esta visión proyecta el futuro deseado de NTV como medio público moderno, que evoluciona hacia un ecosistema audiovisual (Jenkins, 2006) y digital inclusivo, territorial



Figura 6. Misión, visión y propósito institucional de NTV
FUENTE: Elaboración Propia

y participativo. Aspira a consolidarse como un espacio de encuentro cultural donde las infancias se vean representadas y valoradas, fortaleciendo el pensamiento crítico y la identidad nacional en una sociedad diversa y conectada (NTV, 2025, pp. 14–16).

5.1.3. Propósito institucional

Acompañar y reflejar la diversidad de las infancias chilenas, fortaleciendo su identidad, creatividad y pensamiento crítico mediante contenidos culturales, socioemocionales y formativos que promuevan ciudadanía, inclusión y desarrollo integral.

NTV busca que las niñas y los niños se vean representados en pantalla y se reconozcan como protagonistas de su cultura.

5.2. Estructura organizacional y dependencias

En términos administrativos, NTV depende directamente de la Dirección de Programación de TVN, bajo la supervisión del Director Ejecutivo del canal, quien es designado por el Sistema de Alta Dirección Pública. Hoy la ingeniera civil industrial de la U. de Chile Susana García Echarzú, quien asumió en marzo de este año.

El equipo de NTV está compuesto por profesionales especializados en producción, programación, educación y comunicación cultural, y su gestión editorial responde a los lineamientos definidos por el Directorio de TVN, órgano superior de conducción institucional.

Integrado por siete miembros designados por el Presidente de la República con acuerdo del Senado, más un director de libre designación presidencial, define las políticas generales del canal y aprueba el *Compromiso para el Cumplimiento de la Misión Pública*, instrumento que orienta la planificación estratégica de todas las señales (Senado de Chile, 2024, pp. 5–6). La estructura organizacional de NTV responde así a un modelo mixto, asegurando que NTV cumpla con su mandato legal como canal público. :

- Dependencia editorial y técnica dentro de TVN.
- Autonomía funcional y presupuestaria en el cumplimiento de su misión educativa y cultural.
- Supervisión del Directorio de TVN y del Congreso Nacional, en el marco de la rendición de cuentas públicas exigidas por ley.

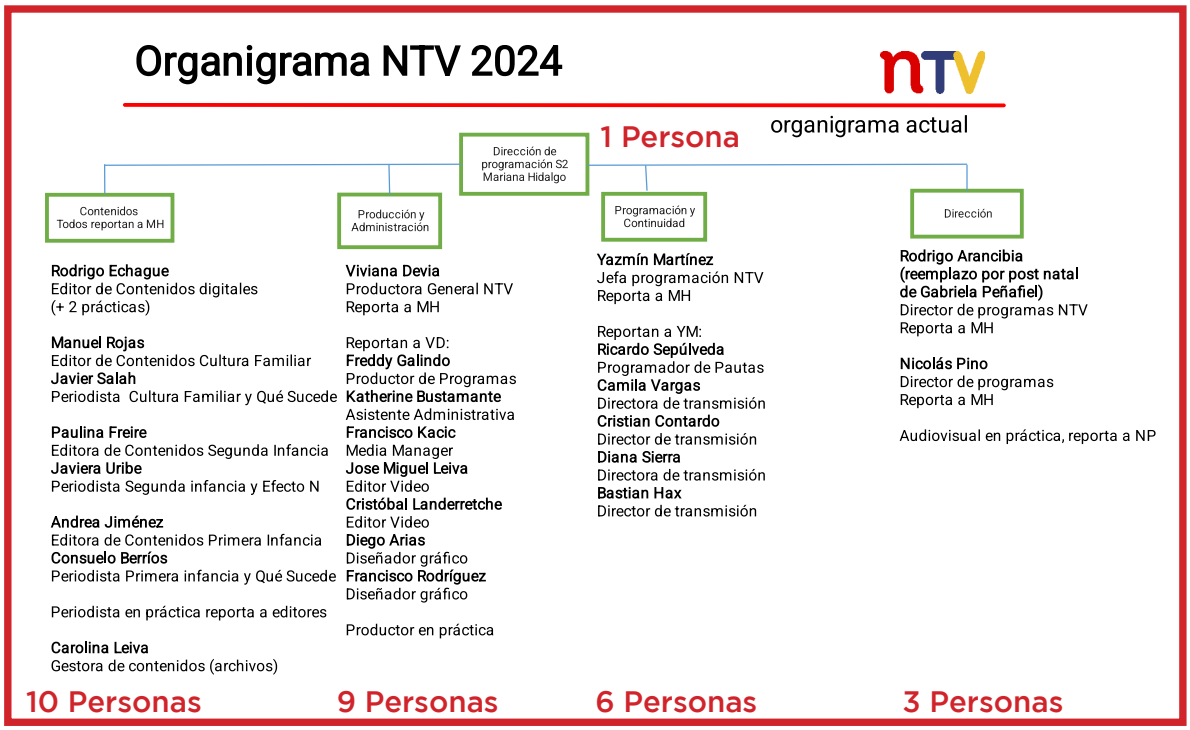


Figura 7. Organigrama equipo NTV 2025
FUENTE: Enviado por dirección ejecutiva NTV Chile | TVN

06.
MARCO CONCEPTUAL

6. MARCO CONCEPTUAL

El marco conceptual explica como la estrategia comunicacional de NTV deberá diferenciarse de los canales públicos no estatales, dada que estas últimas operan bajo una lógica comercial, mientras NTV tiene un mandato de valor público exigible. Servir a la audiencia de NNA es una obligación que es anterior a la rentabilidad comercial. Por lo tanto, NTV no responde al mercado sino a una misión, y su comunicación estratégica debe ser el lugar donde se comprueban y reflejan esos principios de valor público.

A partir de esa distinción, se fijan pilares operativos, dado que NTV no compite por rating, debe competir en base a principios como son:

a. **Universalidad:** Llegar a todos (no solo a quien puede pagar).
b. **Accesibilidad:** Que todos puedan usarlo, incorporando por ejemplo subtítulos, lenguaje simple, personajes representativos, entre otros.
c. **Distintividad (con evidencia):** Demostrar con datos que ofrece algo diferente y de calidad que los privados no ofrecen.
d. **Independencia y Confianza:** Ser un espacio seguro, creíble, no propaganda.
e. **Diversidad y Cohesión:** Representar a todo Chile, no solo a Santiago.



Figura 8. Marco conceptual NTV 2025
FUENTE: Elaboración Propia

> Sin embargo, dado que los consumos de la audiencia objetivo no se encuentran en la televisión, debemos adoptar un diseño centrado en plataformas de medios, o *platform-first*. NTV no puede entenderse sólo como una señal cultural infantil televisiva, sino que como un portal para la entrega de contenidos culturales transversales a niños, niñas y adolescentes.

NTV debe dejar de competir por rating, propia de una lógica comercial que no está alineada con su razón de ser, y empezar a competir por valor público, propio en la lógica de los PMS (Public Service Media[1]), La única forma de hacerlo en el mundo de hoy es operando como una plataforma digital unificada o *platform-first,* y no como un canal de televisión.



Figura 9. Ejemplo Platform-first para NTV
FUENTE: Elaboración Propia

[1] https://www.publicmediaalliance.org/about-us/what-is-psm/

6.1. Comunicación estratégica en medios públicos

> *"Haz tus cálculos en el templo de guerra antes de que empiece la batalla, y así vencerá el que los haga más completo".*[11]

Esta frase resalta la importancia de la planificación y el cálculo previos para asegurar la victoria.

El arte del diseño estratégico es elegir entre los futuros probables. Es un proceso integrador y orientado al propósito, que busca alinear la identidad, los valores y los objetivos institucionales con las expectativas de sus públicos.

Como plantean Tironi y Cavallo (2004), su función central es convertir el vínculo entre las organizaciones y su entorno cultural, social y político en una relación armónica y positiva, actuando sobre la gestión integral de la marca y su legitimidad pública.

En el ámbito institucional, Cornelissen (2022) define la comunicación estratégica como un instrumento de gestión que armoniza de manera eficaz y eficiente todas las formas de comunicación interna y externa, con el fin de crear una base favorable de confianza y reputación hacia los grupos de interés.

Este enfoque implica trascender las acciones tácticas o promocionales para establecer una dirección estratégica sostenida, donde cada interacción comunicacional contribuye al valor simbólico y reputacional de la organización.

En el caso de los medios públicos, la comunicación estratégica cumple un rol estructural: no solo comunica programas o campañas, sino que construye confianza en la función pública del medio.

Según Villarrubia-Martínez, Aguaded y Delgado-Ponce (2020), las plataformas públicas digitales —como Novasur o CNTV Infantil en Chile— enfrentan el desafío de sostener su relevancia en un entorno convergente y multipantalla, donde la televisión infantil pública debe ofrecer contenidos de calidad, inclusivos y culturalmente representativos, garantizando diversidad, participación y sostenibilidad.

En este sentido, los medios públicos requieren estrategias de comunicación que trasciendan la difusión unidireccional, integrando acciones de participación ciudadana, visibilidad institucional y gestión de reputación pública.

Como señala Cornelissen (2005), la reputación constituye un activo intangible clave, construido sobre la percepción social de los valores y conductas institucionales coherentes con el interés público.

Para NTV, esto implica concebir la comunicación como un acto de servicio público y de construcción simbólica, donde cada mensaje, contenido o acción busca reafirmar el propósito cultural y educativo del canal, fortalecer su legitimidad ante las audiencias y proyectar su rol dentro del ecosistema democrático de los medios.

6.2. Televisión como agente simbólico en contextos digitales

La TV pública cumple una función simbólica en identidad y cohesión. “La televisión pública cumple un papel fundamental en la construcción de identidad nacional y cohesión social, al ofrecer una programación que refleja la diversidad cultural, promueve la participación ciudadana y contribuye a la formación de una audiencia crítica y plural”, (Fuenzalida, 2011).

Hoy, esa función se juega en territorios digitales (consumo intensivo en dispositivos móviles, preferencia por plataformas de libre acceso). NTV debe migrar de emisión lineal a presencia multiplataforma manteniendo accesibilidad y coherencia con su mandato, capitalizando su reputación (“canal infantil cultural”) como activo estratégico.

El rol de la televisión en la sociedad chilena se entiende como un agente simbólico fundamental en la construcción de la identidad nacional y la transmisión cultural (Martín-Barbero, 1987). En el caso particular de NTV, este mandato no es solo implícito, sino que lo respalda la Ley 21.085, que exige la difusión de contenidos educativos, culturales, tecnológicos y científicos, enfatizando la producción nacional.

No obstante, esta función simbólica se desarrolla actualmente en un ecosistema mediático profundamente alterado por la convergencia digital, lo que plantea un desafío de relevancia estratégica. El consumo de Niños, Niñas y Adolescentes (NNA) se orienta de forma intensiva hacia los dispositivos móviles.

La Radiografía Digital NNA 2025 constata que el acceso al primer teléfono en los niños ocurre, en promedio, a los 9.7 años. Los smartphones, computadores y tabletas son los dispositivos preferidos, relegando el Smart TV al cuarto lugar en la preferencia de consumo. Este desplazamiento se traduce en un alto uso recreativo, alcanzando los adolescentes un promedio de 4.4 horas/día en ocio digital los fines de semana, dominado por plataformas de libre acceso como YouTube y WhatsApp (ClaroVTR & Criteria, 2025).

"Para las nuevas generaciones ni siquiera existe un online y un offline. Todo es una única dimensión por lo tanto quedan mucho más expuestos. No hay una diferencia entre un espacio privado y uno público. Entonces para nuestra generación, ellos hacen en público cosas que debiesen estar en una esfera privada", sostiene la académica de la U. de Chile Lorena Antezana, doctora en Información y Comunicación por la Universidad Católica de Lovaina, Bélgica.

La Encuesta Nacional de Televisión (CNTV, 2024) revela una marcada brecha de satisfacción entre medios. Mientras los servicios de streaming obtienen un alto 80% de satisfacción, la televisión abierta, registra solo un 35% (CNTV, 2024). Esto implica que el canal debe migrar su contenido hacia el entorno digital para combatir la percepción de obsolescencia del medio de origen.

Para Fuenzalida, la televisión pública debe reforzar la identidad privilegiando la cultura lúdica y festiva popular latinoamericana, en vez de centrarse solo en la alta cultura (Fuenzalida, 2005). Por lo tanto, el mandato simbólico de NTV se interpreta no solo como una obligación legal, sino como una necesidad estructural para contrarrestar la fragmentación social y cultural de la región.

El Estudio de Marca TVN-Criteria de octubre de 2024 (TVN-Criteria, 2024) establece que el valor simbólico de NTV es su principal activo competitivo en el ecosistema de medios. La marca NTV es identificada como el "canal infantil cultural" y el canal que "tiene programas que enseñan cosas útiles". Esto demuestra que la audiencia valora el cumplimiento del mandato público de NTV (Ley 21.085), proyectando un capital reputacional único.

Así, la función de NTV como agente simbólico evoluciona de un modelo de emisión lineal y pasivo a un modelo multiplataforma y proactivo que debe garantizar la accesibilidad y la coherencia de su misión en los territorios digitales preferidos por su audiencia, asegurando así su legitimidad social en la era de la convergencia (Fuenzalida, 2005).

6.3. Convergencia como instancia de contenido transmedia

La convergencia invierte la regla: los contenidos van a las rutinas y dispositivos, sobre todo en Niños, Niñas y Adolescentes (NNA), no al revés. En NTV, la convergencia no es solo distribución multiplataforma; es diseño transmedia: cada soporte (TV, web/app, audio, redes, materiales pedagógicos) aporta contenido propio y complementario a un mismo universo narrativo.

Qué entendemos por transmedia (aplicado a NTV).

- Un solo canon, muchas ventanas: una **visión editorial única** gobierna el "mundo NTV" (coherencia de personajes, tiempos, tono).
- Aportes específicos por soporte: lo que se ve en TV no se "duplica" en app o redes; **se expande** (p. ej., TV: arco principal; app: niveles/juegos; podcast: backstory; ficha docente: guía de uso en aula).
- Espacios deliberadamente abiertos: el mundo narrativo deja zonas vacías (subtramas, personajes secundarios, contextos territoriales) para crecer en el tiempo y habilitar participación (NNA, familias, docentes).

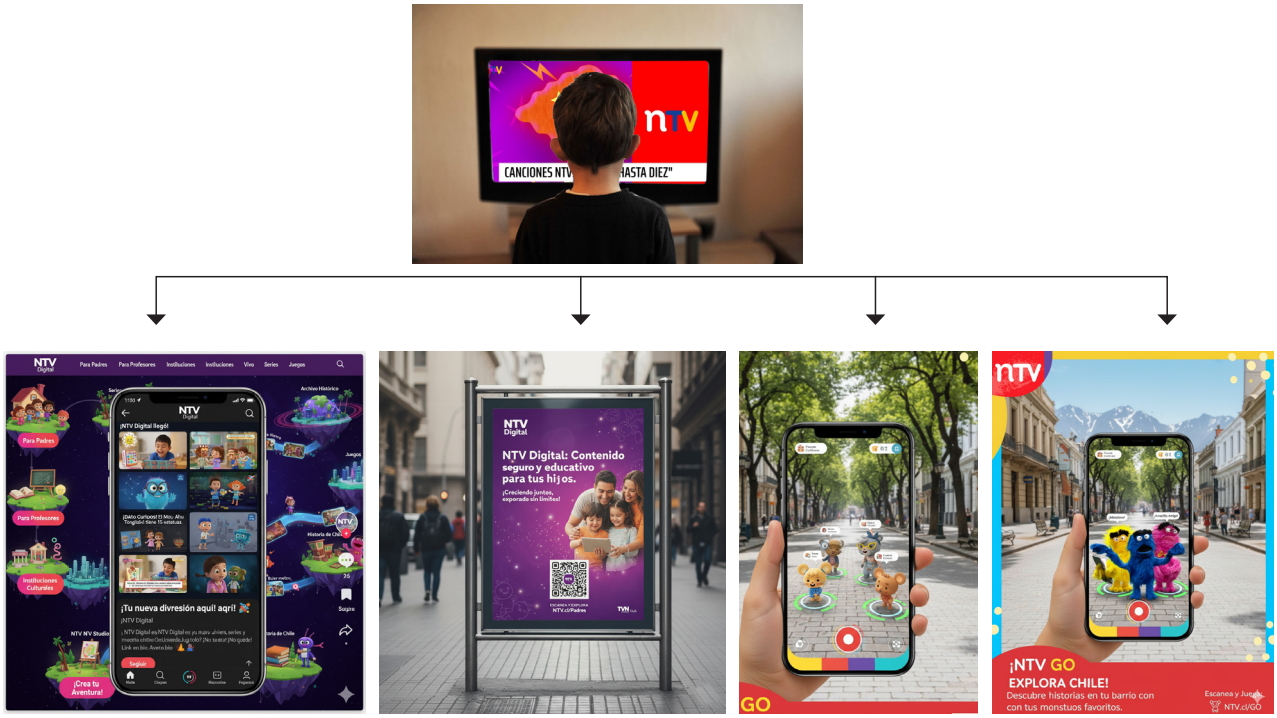


Figura 11. Cambio espacio TV a espacio transmedia
FUENTE: Elaboración Propia

El contenido transmedia opera bajo una lógica que demanda un sistema operativo distinto, así como métricas operacionales, o kpi, diferentes, como son:

- **Diseño platform-first**: estrenos coordinados TV+on-demand, ventanas cortas, catálogo navegable para NNA y mediadores (padres/docentes).
- **Ecosistema transmedia**: TV, clips cortos, audio/podcast, minijuegos y fichas pedagógicas, con pauta por tramo etario.
- **Descubribilidad pública**: algoritmos/editorialización que prioricen educación/cultura y protección de NNA.
- **Métricas cross-media**: pasar de audiencia medida en en forma cuntitativa, a audiencia medida cualitativamente según uso, aprendizaje y acceso por soporte y región.

Para NTV, la convergencia significa contar una misma propuesta en varios formatos: televisión, sitio web, aplicación, audio y redes. Cada soporte aporta algo propio y mantiene la coherencia del conjunto. Lo importante no es solo el alcance, sino el **valor público** que generan esos contenidos.

En un medio público, la comunicación no se limita a promocionar programas: debe **dar pruebas de su misión** y **rendir cuentas.** Por eso, NTV necesita planificar primero en plataformas y medir con metas claras: accesibilidad, uso educativo, presencia en regiones y confianza. Así, NTV dejará de ser una segunda señal para consolidarse como una **plataforma de medios públicos,** donde la **curaduría** de contenidos es la estrategia y la **medición** se alinea con el interés de las personas.

07.
ENTORNO: DIAGNÓSTICO DE PERCEPCIÓN PÚBLICA

7. ENTORNO: DIAGNÓSTICO DE PERCEPCIÓN PÚBLICA

Para conocer el diagnóstico de percepción pública desarrollamos tres aproximaciones complementarias entre ellas:

Primero, hicimos un análisis de casos de estudio internacionales. Hicimos una revisión de canales públicos estatales internacionales exitosos, con el objeto de conocer su experiencia, trayectoria y adaptaciones al cambio de consumos de sus audiencias. Esta revisión nos permitió establecer un benchmark (Hallin & Mancini, 2004) de mejores prácticas en casos equivalentes.

Segundo, hicimos un mapeo de actores relevantes para el medio, que tuviesen conocimiento del tema en categorías como estrategia digital y tecnológica, financiamiento, vinculación territorial, segmentación de audiencias, diseño metodológico y dimensión de política pública. Si bien no pudimos llevar adelante todas las entrevistas propuestas, ellas nos permitieron comprender en profundidad el contexto, generando evidencia cualitativa para identificar causas, matices y rutas de acción.

Por último, nos aventuramos en la elaboración de encuestas (Criteria Research, 2024) que nos permitieran medir en forma estandarizada la percepción de públicos más amplios.

7.1. Revisión de casos de estudio internacionales

Los casos de estudio internacionales fueron revisados desde la institucionalidad normativa que los sustenta, desde la percepción de valor público de sus audiencias y desde sus plataformas de consumo. Además de ello, revisamos su programación o estrategia de contenidos multiplataforma y transmedia. La selección de canales se hizo por trayectoria (BBC y PBS) y por cercanía cultural (Pakapaka).

BBC es el paradigma de la televisión estatal pública, que ha sabido incorporar servicios y plataformas para transformarse en una plataforma de medios públicos. La BBC representa el paradigma del servicio público (PSB) con una misión cultural universal y legalmente exigible, regulada por un ente externo (Ofcom).

PBS en cambio, es un ejemplo de canal público con financiamiento estatal por misión, donde recibe fondos federales sólo para parte de su operación y programación. Estos fondos se reciben contra una implementación curricular explícita y la evaluación independiente de su impacto en el aprendizaje de las audiencias. PBS es un ejemplo que combina financiamiento público y privado en una misma plataforma.

Pakapaka en cambio nos presenta un modelo latinoamericano (Argentina), concebido como parte de una política pública audiovisual que depende directamente del Ministerio de Educación Argentino.

Hemos incorporado los tres análisis de casos de estudio internacionales al Anexo 2 de este documento.



Figura 12. Logo y Programación BBC, PBS y Pakapaka
FUENTE: Web canales casos de estudio revisados

7.2. La perspectiva de los expertos

En el análisis cualitativo, se entrevistaron a destacados académicos, investigadores y profesionales del ámbito audiovisual, incluidos ejecutivos de NTV y TVN, cuyas miradas, y la perspectiva de gran experiencia en cada ámbito, fueron fundamentales para elaborar el diagnóstico y definir el desafío estratégico de comunicación de NTV. Su colaboración permitió, dada una escasa data cuantitativa, abordar la significancia de la función pública de la señal, en un contexto de convergencia tecnológica (Jenkins, 2006), fragmentación digital y pérdida de confianza en los medios (Sunstein, 2017) tradicionales.

La directora de Programación de NTV, Mariana Hidalgo, define la señal como un proyecto que "no está diseñado para competir en el sistema de audiencias masivas", sino para construir relevancia social y cultural. A su juicio, el valor de NTV radica en haber devuelto legitimidad al canal público, al demostrar que el Estado puede producir "televisión de calidad, moderna y cercana". Esa legitimidad, explica, se sostiene en el propósito de ofrecer contenidos que representen a las infancias y promuevan la ciudadanía:

"Representamos la posibilidad de que el Estado tenga una voz propia en la infancia, una voz que promueva cultura, identidad y ciudadanía". La programación, agrega, busca romper con la mirada adultocéntrica de la televisión chilena: "La televisión abierta habla para adultos: temas, miedos y alegrías de adultos. Faltan niños en pantalla con temas de su interés".

En consecuencia, NTV apuesta por quince horas diarias de contenido infantil, donde los protagonistas son los niños y las historias locales se convierten en herramientas de identificación y pertenencia. "NTV no busca ser popular, busca ser relevante", resume Hidalgo, situando a la señal como un espacio alternativo de valor público (Moore, 1995; Benington & Moore, 2011), que privilegia la formación, la emoción y el reconocimiento cultural por sobre la lógica del rating.

La académica Lorena Antezana, doctora en Información y Comunicación de la Universidad de Chile, plantea que "la televisión es como lavarse los dientes: es un hábito". Destaca que no hay que temerle al lenguaje televisivo ni a su carácter de entretenimiento, pues "la televisión puede cumplir una función social, aunque su formato sea de entretención". Advierte, además, que el consumo actual implica un cambio estructural: "Ya no hablamos de una pantalla que domina los horarios de consumo, sino de productos con vidas distintas que dialogan entre plataformas

y formatos". "Para las nuevas generaciones ni siquiera existe un online y un offline. Todo es una única dimensión por lo tanto quedan mucho más expuestos. No hay una diferencia entre un espacio privado y uno público. Entonces para nuestra generación, ellos hacen en público cosas que debieran estar en una esfera privada".

Desde su perspectiva, la televisión pública (McQuail, 2010) debe perder el miedo a experimentar con nuevos lenguajes y entenderse como un servicio público de medios más amplio.

El investigador Valerio Fuenzalida, académico e investigador de la Universidad Católica, propone el concepto de una televisión socioemocional, orientada a acompañar, educar y formar en convivencia. "El objetivo no es enseñar cultura, sino ayudar a los niños a aprender a vivir, a manejar emociones y a desarrollar pensamiento crítico", sostiene. Subraya que la televisión pública (McQuail, 2010) cumple una función irremplazable: "Tiene un valor que ninguna plataforma comercial puede reemplazar: ofrecer contenidos seguros, inclusivos y con sentido". Su aporte esencial, afirma, radica en "garantizar un espacio audiovisual donde los niños puedan aprender, emocionarse y reconocerse sin quedar expuestos a mensajes violentos o estereotipados". En este sentido, el desafío del sistema público no es competir con las plataformas privadas, sino reafirmar su misión ética y formativa, construyendo ciudadanía y confianza social.

Desde el análisis de audiencias, Patricia Novoa, socióloga y directora de Datos y Análisis Estratégicos de TVN, introduce una noción clave: ampliar el concepto de audiencia. "El rating solo mide exposición, pero no mide sentido. Nosotros hablamos de valor público (Moore, 1995; Benington & Moore, 2011): confianza, diversidad, seguridad, aprendizaje y vínculo emocional. No es una cifra, es una relación".

Novoa enfatiza que el impacto de NTV debe entenderse desde el vínculo social y la legitimidad simbólica: "Cuando una familia en un lugar remoto escribe diciendo que por fin hay un programa donde sus hijos se ven reflejados, eso es legitimidad. La legitimidad no se decreta, se gana con coherencia y presencia. NTV se ha convertido en un punto de confianza: un lugar donde los padres pueden dejar a sus hijos tranquilos, sabiendo que verán contenidos seguros y con sentido. Esa confianza es un bien público que hay que cuidar".

El realizador Álvaro Ceppi, director, guionista y fundador de Zumbástico Studios, sitúa el principal problema en el modelo de autofinanciamiento de TVN, que califica de "heredado y desactualizado". "Se espera que cumpla una función pública, pero se le exige sobrevivir como una empresa privada", explica. Propone avanzar hacia un financiamiento público estable o un modelo mixto similar al de RTVE en España, donde el canal Clan eliminó la publicidad, pero mantuvo su sostenibilidad mediante coproducciones y venta de contenidos. "El principal aporte de la televisión pública (McQuail, 2010) es formar audiencias. En Chile casi no hay contenidos que hablen con nuestras caras y nuestras voces. La televisión infantil es una herramienta de construcción de identidad y pertenencia."

Por su parte, el exministro y expresidente del Directorio de TVN Francisco Vidal plantea que NTV constituye "una de las pocas expresiones vigentes del sentido público original de TVN". En su opinión, "NTV representa un esfuerzo por recuperar la misión del canal estatal, al abordar un segmento que ninguna televisión privada cubre: la infancia". Destaca su valor simbólico: "Hablar de infancia es hablar del futuro. Si un Estado invierte en un canal infantil, está diciendo que cree en la educación, en la cultura y en la convivencia democrática." Desde su visión, NTV reconstruye la confianza entre ciudadanía y medios públicos, al ofrecer contenidos seguros, inclusivos y formativos que justifican la inversión estatal como política pública audiovisual, orientada al bien común y al desarrollo democrático.

Finalmente, retomamos a Hidalgo para apuntar a la dimensión territorial de NTV como clave para sostener su legitimidad social. "La televisión pública (McQuail, 2010) no puede limitarse a transmitir contenidos: tiene que estar presente en los territorios, en las comunidades, en las escuelas". Su enfoque amplía la noción de televisión hacia una práctica cultural situada, vinculando la participación territorial con la cohesión ciudadana. "La televisión pública cumple una función que ninguna plataforma comercial puede asumir: garantizar contenidos confiables, diversos y orientados al bien común". En un entorno mediático fragmentado y dominado por algoritmos, NTV se consolida como espacio de orientación y encuentro social, donde el Estado recupera su voz cultural y educativa con arraigo territorial. Esta perspectiva refuerza la idea de NTV como una política cultural activa, más que una simple señal televisiva, consolidando su rol como instrumento de cohesión y ciudadanía en el ecosistema digital".

7.3. Encuestas: La voz de la audiencia

Se diseñó y planificó una encuesta (Criteria Research, 2024) con el objetivo de poder medir la percepción que nuestra audiencia objetivo tenía de NTV. Aunque esta encuesta se elaboró con el equipo de NTV, su aplicación a las bases de datos de NTV debía validarse por el canal madre. Este trámite administrativo impidió la aplicación de la encuesta. (Ver Anexo 3)

Por otra parte, dada la contingencia de TVN, pudimos incidir en la aplicación de un segundo instrumento, que fue un sondeo relámpago externo del diario La Segunda, realizado el 16 de septiembre de 2025, para evaluar la percepción sobre TVN en el contexto de su situación financiera, y que había llevado al presidente del directorio a renunciar. Este sondeo aportó una medición cuantitativa de la percepción pública general, revelando que solo un 12.13% de los participantes consideraba necesario fortalecer a TVN como medio público.

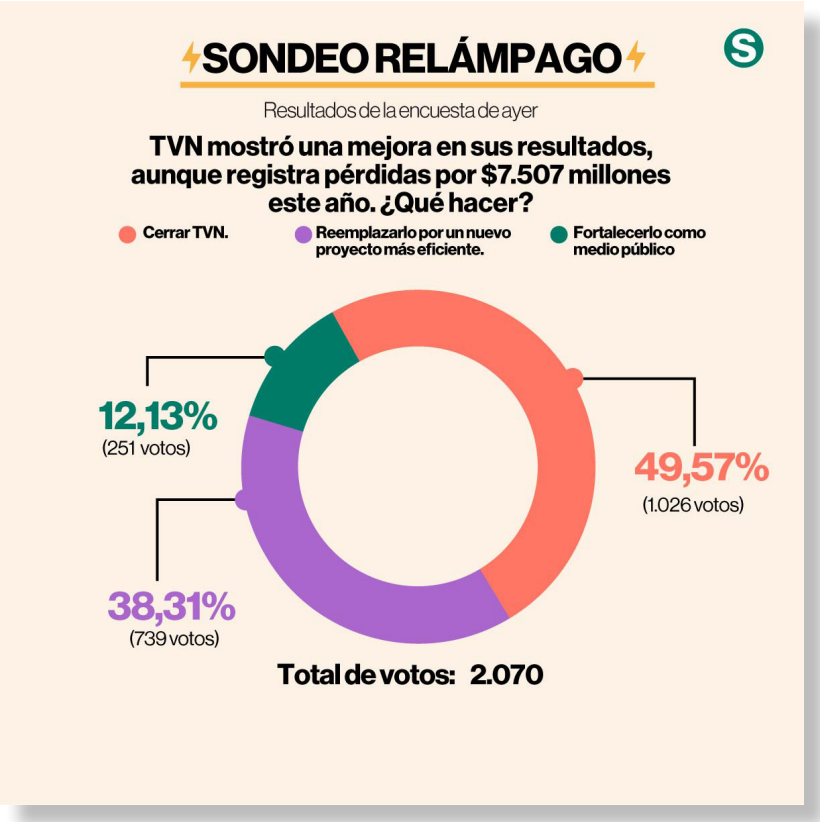


Figura 13. Resultados Sondeo La Segunda 16 de septiembre 2025
FUENTE: La segunda via www.lasegunda.com

08.
ANÁLISIS DEL ENTORNO

8. ANÁLISIS DEL ENTORNO

8.1. Macroentorno: PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta metodológica utilizada para examinar los factores del macroentorno (Aguilar, 1967) que influyen en el desarrollo de una organización. A través de seis dimensiones, política, económica, social, tecnológica, ecológica y legal, permite identificar tendencias externas que, aunque no están bajo el control directo de la institución, condicionan sus oportunidades de crecimiento y sus riesgos de sostenibilidad.

En el caso de NTV, este análisis resulta fundamental para comprender el contexto en el que se inserta como canal cultural e infantil de TVN. La identificación de estos factores posibilita anticipar desafíos, capitalizar oportunidades y vincular la misión pública del canal con las transformaciones sociales y tecnológicas del ecosistema audiovisual chileno. De este modo, el PESTEL se convierte en un insumo clave para el diseño de estrategias de reposicionamiento y comunicación coherentes con la realidad actual del entorno mediático.



Figura 14. Infografía PESTEL NTV
FUENTE: Elaboración Propia

8.1.1. Político

NTV surge de una política pública orientada a modernizar TVN y ampliar su misión cultural. A lo largo de distintos gobiernos, se consolidó normativamente su carácter de canal cultural con presupuesto y misión diferenciada. Sin embargo, no existe una política estructural de financiamiento permanente, lo que lo mantiene en dependencia de fondos extraordinarios o capitalizaciones condicionadas. Este contexto político-institucional es a la vez una oportunidad para legitimar el valor de NTV como expresión del Estado, y una amenaza frente a la inestabilidad de prioridades legislativas y cambios de gobierno.

8.1.2. Económico

El canal enfrenta severas restricciones económicas debido a su estatus legal: no puede monetizar con publicidad tradicional ni con modelos comerciales en plataformas digitales (como YouTube). Esta limitación lo hace dependiente del financiamiento estatal, lo cual restringe la innovación. En paralelo, el crecimiento del consumo digital reduce costos de distribución, pero exige fuertes inversiones en producción y tecnología para competir en un ecosistema de plataformas (Jenkins, 2006) globales altamente capitalizadas.

8.1.3. Social

Los cambios en los hábitos de consumo infantil (Livingstone et al., 2014), acelerados por la pandemia, configuran un entorno favorable para NTV. Niños acceden a dispositivos a edades tempranas, consumen contenidos en múltiples pantallas y demandan productos audiovisuales seguros, inclusivos y libres de estereotipos. Padres y cuidadores buscan confianza y seguridad en los contenidos, mientras docentes y comunidades educativas valoran la disponibilidad de materiales culturales y pedagógicos gratuitos. Esto convierte a NTV en un espacio potencial de legitimación social, siempre que logre articular una oferta atractiva y conectada con las expectativas de estas audiencias.

8.1.4. Tecnológico

La irrupción de plataformas de streaming (Jenkins, 2006) y la masificación de Smart TV y dispositivos móviles transformaron radicalmente el ecosistema audiovisual. La televisión abierta perdió terreno frente a servicios digitales que ofrecen flexibilidad y personalización. Para NTV, este escenario implica amenazas por la competencia directa con gigantes globales, pero también oportunidades de expansión mediante estrategias multiplataforma, como el desarrollo de una app educativa y la producción de contenidos transmedia e interactivos.

8.1.5. Ecológico

Aunque el componente medioambiental no ha sido un eje estructurante en la propuesta editorial de NTV, el creciente interés social y educativo en torno a la sostenibilidad abre un campo estratégico de desarrollo. Incorporar contenidos sobre cuidado del medioambiente, cambio climático y sostenibilidad permitiría a NTV alinear su misión pública con demandas contemporáneas y reforzar su legitimidad como medio cultural y educativo.

8.1.6. Legal

El marco legal que regula a TVN y NTV asegura su misión cultural, educativa y gratuita, libre de publicidad comercial. Estas disposiciones fortalecen su legitimidad frente a la audiencia y garantizan un entorno seguro para la infancia. No obstante, estas mismas normas restringen su autonomía financiera y capacidad de innovación en modelos de gestión y alianzas. Al estar inserto en la estructura administrativa de TVN, NTV opera bajo una gobernanza jerárquica y con supervisión parlamentaria, lo cual limita su flexibilidad operativa, pero le entrega respaldo institucional y constitucional.

A partir del análisis del macroentorno (Aguilar, 1967), se identifican diversos factores externos que influyen en el desarrollo de NTV como canal cultural e infantil del sistema público. Estos elementos, aunque están fuera de su control directo, condicionan su capacidad de crecimiento, sostenibilidad e innovación.

A continuación, se presentan de forma resumida las principales oportunidades y amenazas derivadas de este análisis.

Oportunidades del Macroentorno

- Respaldo institucional del Estado:
- Mayor consumo digital y educativo:
- Avances tecnológicos:
- Interés social por la sostenibilidad:
- Posibilidad de alianzas estratégicas:

Amenazas del Macroentorno

- Falta de financiamiento estable
- Restricciones legales para monetizar
- Competencia digital creciente
- Cambios de gobierno y prioridades políticas
- Ritmo acelerado de la tecnología.

8.2. Microentorno.

El análisis del microentorno permite comprender los factores internos que influyen directamente en la gestión y desempeño de NTV como canal cultural infantil de TVN. A diferencia del macroentorno (Aguilar, 1967), donde predominan las condiciones políticas, sociales, tecnológicas y legales, el microentorno se centra en los recursos internos, capacidades, limitaciones y posicionamiento competitivo (Porter, 1979) del canal.

8.2.1. Mapa de Stakeholders y principales públicos objetivos.

El análisis de los stakeholders permite identificar a las personas e instituciones que influyen o se ven impactadas por el desarrollo de NTV como canal cultural e infantil. Más que un medio tradicional, NTV funciona como un ecosistema público donde convergen niños, familias, docentes, creadores, instituciones y comunidades culturales. Conocerlos es clave para construir estrategias de comunicación que fortalezcan la confianza, la legitimidad y la sostenibilidad del canal.

8.2.2. Actores o Stakeholders institucionales

El Estado y el Poder Legislativo son actores centrales, ya que definen las políticas culturales y los recursos públicos que sostienen al canal. TVN, como casa matriz, aporta gobernanza, soporte técnico y dirección estratégica, mientras que el CNTV asegura el cumplimiento de normas y valores asociados a la televisión pública (McQuail, 2010). A su vez, universidades, colegios, museos y centros culturales amplían el alcance educativo y territorial de NTV, y los medios de comunicación ayudan a proyectar su imagen y credibilidad ante la ciudadanía.

8.2.2.1. Públicos principales

NTV se dirige principalmente a tres grupos:

a. Niños, niñas y adolescents, quienes buscan contenidos cercanos, entretenidos y representativos de su realidad.

b. Padres, madres y cuidadores, que valoran la confianza, la seguridad y el aporte educativo de los programas.

c. Docentes y comunidades educativas, que encuentran en NTV una herramienta pedagógica gratuita y de calidad.

Públicos secundarios

También son relevantes los líderes de opinión y referentes culturales, que inciden en la conversación pública sobre el rol de los medios estatales; las organizaciones sociales y culturales, que pueden ser aliados en la creación y difusión de contenidos; y las plataformas digitales, que representan tanto competencia como una oportunidad para conectar con nuevas audiencias.

El mapa de stakeholders permite visualizar estas relaciones y entender el grado de influencia y expectativas de cada actor. Es una herramienta clave para orientar las acciones de comunicación de NTV hacia un desarrollo coherente con su propósito público y cultural.

CATEGORÍA	STAKEHOLDERS / PÚBLICOS	ROL / EXPECTATIVAS	NIVEL DE INFLUENCIA
Institucionales	Parlamento, ministerios, CNTV, TVN	Definición normativa y financiamiento; gobernanza	Muy alto
Educativos y culturales	Universidades, colegios, fundaciones, museos	Distribución, legitimidad territorial y pedagógica	Alto
Medios y periodistas	Prensa nacional, regional y cultural	Amplificar y legitimar relato de NTV	Medio
Audiencias primarias	Niños/as (6–12), padres/ cuidadores, docentes	Consumo, validación y multiplicación del contenido	Muy alto
Audiencias secundarias	Líderes de opinión, ONGs, organizaciones culturales	Incidencia en debate público y legitimación social	Medio-alto
Entorno competitivo	Plataformas digitales y streaming	Competencia por atención y fidelidad de la audiencia	Alto

Figura 15. Tabla actores o stakeholders NTV
FUENTE: Elaboración Propia

8.3. Análisis competitivo (modelo 5 fuerzas de Porter)

El modelo de las cinco fuerzas de Porter (Porter, 1979; Porter, 1980), constituye una herramienta de análisis estratégico que permite evaluar el nivel de competencia en una industria y, a partir de ello, comprender la posición relativa de una organización frente a su entorno. Este marco considera cinco dimensiones: el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutos y la rivalidad entre competidores existentes.

En el caso de NTV, aplicar este modelo resulta pertinente porque el canal se desenvuelve en un ecosistema audiovisual altamente competitivo (Porter, 1979) y en transformación, marcado por la irrupción de plataformas digitales, la fragmentación de audiencias (Jenkins, 2006) y la baja satisfacción con la televisión abierta tradicional. El análisis de estas cinco fuerzas permitirá identificar los factores que condicionan la sostenibilidad del canal y las posibilidades de consolidar un posicionamiento diferenciado en el mercado cultural e infantil chileno.



ANÁLISIS DE MICROENTORNO

Resumen del modelo de Porter aplicado a NTV

Clientes: Alto poder, por baja fidelización y abundancia de alternativas.
Proveedores: Poder moderado, con oportunidades de convenios estratégicos.
Nuevos competidores: Amenaza media-alta, por facilidad de entrada digital.
Sustitutos: Amenaza alta, especialmente por streaming y redes sociales.
Rivalidad: Muy alta, por la convergencia entre TV abierta, plataformas globales y productos interactivos.

Figura 16. Análisis microentorno NTV
FUENTE: Elaboración Propia

A) Poder de negociación de los clientes (audiencias y usuarios)

El público infantil y familiar, niños, padres y docentes, se enfrenta a una oferta amplia y diversa de contenidos digitales, donde el costo de cambio es prácticamente nulo. Esto otorga a las audiencias un alto poder de negociación, ya que pueden abandonar rápidamente un canal o aplicación si no encuentran valor, entretenimiento o pertinencia en los contenidos.
Para NTV, esto representa un desafío: debe construir conexión emocional, pertinencia cultural y confianza para reducir la volatilidad del consumo y diferenciarse frente a opciones comerciales.

B) Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores de NTV incluyen productoras independientes, creadores de contenido, instituciones culturales y educativas. Dado que NTV carece de recursos abundantes y su financiamiento es limitado, los proveedores tienen un poder relativo de negociación al ofrecer contenidos diferenciados, especialmente en áreas de innovación digital o pertinencia territorial.
Aun así, el estatuto público de TVN impone restricciones a la gestión de alianzas y dificulta la flexibilidad contractual, lo que limita el margen de negociación de NTV frente a proveedores más dinámicos en el mercado audiovisual.
La clave aquí está en desarrollar un modelo colaborativo, basado en convenios de largo plazo con instituciones educativas, culturales y territoriales, más que en contratos comerciales tradicionales.

C) Amenaza de nuevos competidores

El ecosistema digital (Jenkins, 2006) rebaja las barreras de entrada: plataformas de streaming, canales de YouTube, apps educativas y proyectos transmedia (distintos medios al mismo tiempo, como televisión, redes sociales, web, aplicaciones o actividades presenciales) pueden surgir con relativa facilidad y captar audiencias específicas. La digitalización y el bajo costo de distribución facilitan la aparición de actores emergentes, especialmente en nichos infantiles y educativos. Aunque NTV cuenta con el respaldo institucional de TVN y la legitimidad del Estado, su falta de diferenciación actual y su baja visibilidad digital lo exponen a que nuevos competidores capten la atención de las audiencias antes de que NTV consolide su identidad.

D) Amenaza de productos o servicios sustitutos

La principal amenaza para NTV son los **sustitutos digitales**:

- Plataformas globales de streaming (Netflix, Disney+, HBO Max).
- Redes sociales y de video corto (YouTube, TikTok).
- Videojuegos y aplicaciones interactivas, que compiten directamente por la atención infantil.

Estos sustitutos no solo ofrecen entretenimiento más atractivo y personalizado, sino que además generan una experiencia interactiva que NTV aún no logra igualar. La amenaza de sustitutos es, por tanto, alta, y obliga al canal a desarrollar una estrategia multiplataforma y transmedia que combine entretenimiento, educación y participación.

E) Rivalidad entre competidores existentes

La industria audiovisual chilena presenta **alta rivalidad**:

- La televisión abierta intenta mantener la atención de una audiencia que cada vez la mira menos frente al auge del streaming.
- Las plataformas digitales dominan con grandes recursos, algoritmos de personalización y una oferta atractiva.
- Otros canales culturales y educativos (nacionales e internacionales) también buscan captar nichos similares.

En este escenario, NTV enfrenta una competencia desigual: mientras otros actores persiguen rentabilidad, NTV se sostiene en una misión pública cultural y educativa, lo que le otorga diferenciación pero también mayores restricciones.
Su desafío es reposicionarse como referente único en el ámbito infantil-cultural, con una propuesta basada en seguridad, educación, identidad y accesibilidad gratuita, atributos difíciles de replicar por la competencia.

En conclusión, NTV se desenvuelve en un entorno competitivo (Porter, 1979) complejo, caracterizado por la presión de sustitutos y rivales consolidados, junto con un público altamente exigente. Su ventaja estratégica radica en su misión pública, gratuidad, legitimidad cultural y ausencia de publicidad, elementos que debe potenciar para construir un posicionamiento diferenciado en el ecosistema digital (Jenkins, 2006).

09.
DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

9. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

9.1. Síntesis del diagnóstico de comunicación e imagen actual

A cuatro años de su creación, NTV enfrenta una paradoja estructural: posee una propuesta de alto valor público (Moore, 1995; Benington & Moore, 2011), orientada a la cultura y el desarrollo integral de la infancia, pero su impacto comunicacional sigue siendo limitado. La señal no ha logrado instalar una imagen de marca sólida ni un posicionamiento reconocible dentro del ecosistema mediático chileno, a pesar de la calidad y diversidad de sus contenidos.

Según el XI Estudio Nacional de Televisión (CNTV, 2024), apenas 1% de las personas menciona espontáneamente a NTV entre los canales más recordados, lo que refleja una brecha significativa de notoriedad y visibilidad. Esta baja recordación se asocia a una estrategia de comunicación poco integrada y con escaso alcance nacional, así como a la falta de coherencia identitaria entre NTV y Televisión Nacional de Chile (TVN).

Hay un público cautivo de NTV, un círculo fiel que los acompaña en los programas en vivo, que participa y que interactúa en redes sociales. Ellos los valoran por su contenido educativo, seguro y familiar, y son los padres quienes celebra la ausencia de violencia y su orientación cultural. Sin embargo, la marca aún no genera un vínculo emocional ni aspiracional, lo que limita su capacidad de competir simbólicamente con las plataformas (Jenkins, 2006) globales. Aun cuando en sus entregas de audiencia, NTV pelea el primer lugar entre lo más visto en el país, habitualmente con Cartoon Network. Los siguen Discovery Kids, Disney Channel, Disney Junior y Cartoonito. Asimismo, un fortalecimiento en territorial y nuevas estrategias de vinculación directa con comunidades educativas y culturales, avanzaría en el fortalecimiento de su legitimidad pública.

En el entorno digital, NTV ha logrado avances parciales. Su presencia en redes sociales refleja comunidades activas y participativas, especialmente en YouTube, TikTok e Instagram, donde los formatos breves, musicales y experimentales obtienen altos niveles de interacción. Sin embargo, la estrategia digital carece de integración narrativa con el sitio web y la aplicación TVN Play, lo que impide consolidar una identidad coherente y una experiencia de usuario continua entre plataformas (Jenkins, 2006).

9.2. Principales brechas identificadas

Cuando cruzamos toda la información que revisamos —los documentos oficiales, los estudios de audiencia y los informes de mercado— el diagnóstico es uno solo y es muy consistente. Vemos tres problemas de fondo, tres brechas estratégicas que, en la práctica, le impiden a NTV cumplir esa misión de valor público (Moore, 1995; Benington & Moore, 2011) que tiene en el papel. Por eso es que este plan de reposicionamiento no es una opción, es una necesidad.

9.2.1. Posicionamiento: El problema de base, nadie sabe que existen.

Esta es la brecha más crítica. La gran mayoría de la audiencia objetivo, simplemente, no sabe que NTV existe. Los estudios de percepción que vimos (Cadem, 2024; CNTV, 2025b) lo confirman, hablan de un bajo nivel de recordación de marca. En ese escenario, la estrategia de comunicación que han usado no ha sido suficiente para poner a NTV en el mapa. Para la mayoría de los niños y sus familias, NTV es, hoy por hoy, invisible.

9.2.2. Diferenciación: El problema de identidad, no entienden por qué es diferente.

Para el pequeño grupo que sí ubica el canal, no hay una propuesta de valor que se entienda. La percepción de la marca NTV queda totalmente "contaminada", casi canibalizada, por la identidad de su canal matriz, TVN. La gente lo ve como "el canal 2 de TVN" y, con eso, lo mete en el mismo saco: el de la lógica comercial, la del autofinanciamiento y la de la "lucha por el rating" que define a la señal principal (TVN, 2024).

Todas esas cosas que hacen a NTV único —ser la única señal pública sin publicidad, su foco 100% infantil, su contenido nacional— son, como dijimos en una presentación, fortalezas poco conocidas o subvaloradas (Presentación Comisión 1, 2025). El canal no ha sabido explicar por qué es fundamentalmente distinto a un Disney+ o al mismo TVN.

9.2.3. Vínculo Emocional: El problema de fondo, no logran conectar.

Esta es la brecha más profunda de todas. NTV no ha sido capaz de traducir su misión pública en un lazo real, ya sea emocional o de pura utilidad, con la gente que le importa. Los datos de percepción (Cadem, 2024) son claros: el canal saca malos puntajes en atributos clave como generar espacios de encuentro o entregar contenidos sobre identidad.

En resumen, el diagnóstico es lapidario: NTV tiene una brecha de visibilidad (no lo ven), una brecha de identidad (no entienden qué es) y una brecha de conexión (no sienten que les pertenezca). Esos tres problemas son, exactamente, los que este plan estratégico viene a resolver.

9.3. Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta metodológica que permite integrar la formación obtenida del diagnóstico interno y externo de una organización. A través de la identificación de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, se visualizan las condiciones que influyen en su desempeño y en su capacidad para alcanzar los objetivos estratégicos que nos hemos planteado

En el caso de NTV, este análisis nos permitió, cruzar los hallazgos del entorno, con los aspectos internos de gestión, cultura y posicionamiento para reconocer los fatores que favorecen o limitan su desarrollo como canal cultural e infantil de carácter público,

ANÁLISIS FODA	
FORTALEZAS (F)	**DEBILIDADES (D)**
Misión pública explícita respaldada por la Ley 21.085, que garantiza una orientación cultural, educativa e inclusiva.	Bajo nivel de notoriedad y recordación de marca: gran parte de la población no conoce NTV.
Ausencia de publicidad comercial: contenidos libres de intereses económicos, lo que refuerza la confianza.	Dependencia institucional y presupuestaria de TVN, que limita su autonomía editorial y financiera.
Producción nacional superior al 80%, premiada internacionalmente (Quirino, Prix Jeunesse, Avonni), que refuerza legitimidad y calidad.	Estrategia digital aún desarticulada entre sitio web, app y redes sociales; falta de coherencia narrativa multiplataforma.
Equipo profesional con alta vocación pública, legitimado por audiencias y actores del sistema cultural.	Escasa medición de impacto educativo o emocional: no existen métricas cualitativas de valor público (Moore, 1995; Benington & Moore, 2011).
Posicionamiento institucional como espacio seguro, educativo y representativo de la diversidad territorial.	Débil diferenciación respecto a la señal madre TVN, lo que confunde su identidad y propósito ante la ciudadanía.
OPORTUNIDADES (O)	**AMENAZAS (A)**
Creciente interés social por contenidos educativos, inclusivos y sustentables.	Crisis económica y simbólica de TVN que afecta la percepción y estabilidad institucional de NTV.
Transformación digital del ecosistema mediático, que permite desarrollar modelos multiplataforma y transmedia.	Competencia intensa de plataformas (Jenkins, 2006) globales (Netflix, Disney+, YouTube, TikTok) por la atención infantil.
Políticas culturales y educativas en curso (MINEDUC, CNTV) que promueven la educación digital y el aprendizaje mediado por tecnología.	Ausencia de financiamiento basal permanente y riesgo de discontinuidad presupuestaria.
Posibilidad de alianzas con instituciones educativas, territoriales y culturales para ampliar legitimidad y cobertura.	Cambios políticos o legislativos que pueden alterar las prioridades del financiamiento público
Interés ciudadano por medios públicos confiables, especialmente en contextos de desinformación y sobreexposición digital.	Obsolescencia tecnológica y falta de inversión en infraestructura audiovisual de nueva generación.

Figura 17. Tabla análisis FODA para NTV
FUENTE: Elaboración Propia

9.4. Análisis CAME

El análisis CAME complementa el FODA, al establecer las acciones estratégicas que surgen a partir de sus resultados. Su nombre proviene de las siglas Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar, que orientan cómo actuar frente a cada tipo de factor identificado:

a. Corregir las debilidades internas.
b. Afrontar las amenazas del entorno.
c. Mantener las fortalezas que distinguen a la organización.
d. Explotar las oportunidades externas.

En el contexto de NTV, el CAME permite transformar el diagnóstico en líneas de acción concretas, orientando las decisiones estratégicas hacia un modelo sostenible, innovador y coherente con su misión pública y cultural.

MATRIZ CAME		
ACCIONES ESTRATÉGICAS	**ENFOQUE ESTRATÉGICO**	**ACCIÓN PROPUESTA / ORIENTACIÓN**
C - CORREGIR DEBILIDADES	Fortalecer la identidad, coherencia digital y gestión de indicadores.	Desarrollar una estrategia de marca independiente de TVN que refuerce la identidad pública infantil.
		Integrar plataformas (Jenkins, 2006) digitales (web, app, redes) bajo un mismo relato transmedia.
		Implementar un sistema de evaluación de valor público (Moore, 1995; Benington & Moore, 2011) y satisfacción de audiencias.
		Diversificar fuentes de financiamiento mediante convenios culturales y educativos
A - AFRONTAR AMENAZAS	Proteger la misión pública frente a la crisis institucional y la competencia global.	Comunicar activamente el valor público (Moore, 1995; Benington & Moore, 2011) de NTV como bien cultural del Estado.
		Consolidar alianzas con el Mineduc y el CNTV
		Reforzar la producción territorial y comunitaria para diferenciarse de los contenidos comerciales.
		Implementar campañas de legitimación pública y vocerías institucionales proactivas.
M - MANTENER FORTALEZAS	Conservar los atributos diferenciadores de NTV como canal confiable y cultural.	Mantener la gratuidad, ausencia de publicidad y pluralismo editorial.
		Reforzar la curatoría nacional y la producción propia de calidad.
		Preservar la cercanía y participación de las comunidades educativas y familias.
		Seguir promoviendo la diversidad cultural y territorial como sello distintivo.
E - EXPLOTAR OPORTUNIDADES	Aprovechar la digitalización y el interés social por contenidos educativos.	Expandir la estrategia transmedia con formatos breves y lúdicos para entornos digitales.
		Desarrollar convenios con museos, bibliotecas, universidades y municipios.
		Incorporar temáticas de sostenibilidad, ciudadanía y alfabetización mediática en la programación.
		Posicionar a NTV como referente de innovación cultural y educación digital en Chile.

Figura 19. Tabla análisis CAME para NTV
FUENTE: Elaboración Propia

10. DESAFÍO ESTRATÉGICO COMUNICACIONAL



10. DESAFÍO ESTRATÉGICO COMUNICACIONAL

10.1. Definición y justificación del desafío estratégico

Legitimar la misión pública de TVN a través de NTV como apuesta para visibilizar el valor del canal estatal, mediante un enfoque de medios públicos (Donders, 2021) conectado con las nuevas audiencias. NTV puede proyectarse como estandarte de una televisión innovadora, cercana y comprometida con los derechos de la infancia.

10.1.1. Justificación

El desafío estratégico surge de la necesidad de reposicionar la televisión pública (McQuail, 2010) chilena en un contexto de transformación estructural y pérdida de legitimidad. En los últimos años, TVN ha enfrentado una crisis financiera y simbólica, reflejada en resultados económicos negativos y una disminución sostenida de la confianza y el reconocimiento ciudadano.

En este escenario, NTV representa una oportunidad única para revitalizar la misión pública del canal estatal, proyectando un modelo de comunicación contemporáneo, inclusivo y emocionalmente relevante.

Como plantean Crusafon y López-Muñoz (2020), la transformación de los medios públicos (Donders, 2021) europeos hacia modelos de Public Service Media (PSM) demuestra que el servicio público audiovisual puede mantener su relevancia simbólica y social si adopta un enfoque multiplataforma y participativo, con presencia activa en redes, aplicaciones, plataformas de streaming y entornos interactivos. Este paradigma trasciende la noción de televisión lineal y concibe los medios públicos como ecosistemas de comunicación cultural y ciudadana.

En la misma línea, Mendieta-Bartolomé (2023) muestra que la televisión pública (McQuail, 2010) vasca (EITB) ha logrado reconectar con los jóvenes mediante la creación de su plataforma OTT Primeran, orientada a integrar contenidos culturales, educativos y de entretenimiento local en formato digital, preservando su misión pública desde una lógica de innovación y cercanía.

En Chile, el desafío es similar: reposicionar a NTV no solo como un canal, sino como una plataforma pública de experiencias culturales, digitales y educativas, donde las infancias y sus familias puedan encontrarse con contenidos que reflejen su diversidad, promuevan el aprendizaje y fortalezcan la identidad nacional.

El reposicionamiento de NTV implica comunicar su valor público (Moore, 1995; Benington & Moore, 2011) desde una perspectiva simbólica y emocional, capaz de diferenciarla de la oferta comercial y de las plataformas globales.

Este desafío se sostiene sobre dos ejes comunicacionales complementarios:

- **Relegitimar el valor público** (Moore, 1995; Benington & Moore, 2011) de la televisión estatal, mostrando a NTV como un emblema de innovación, inclusión y compromiso con los derechos de la infancia, que proyecte la misión de TVN hacia las nuevas generaciones.
- **Reconstruir el vínculo emocional con las audiencias,** a través de una narrativa de cercanía, confianza y participación, que transforme la percepción del canal desde un medio educativo tradicional hacia un ecosistema cultural, digital y participativo.



Figura 20. Imagen elaborada para la Entrega III de avance de tesis
FUENTE: Elaboración Propia

10.2. Imagen objetivo: posicionamiento deseado de NTV

NTV: Plataforma pública infantil para la democracia digital.

NTV es la plataforma estatal de medios públicos (Donders, 2021) orientada a las infancias, reconocida por ofrecer contenidos culturales, formativos y socioemocionales accesibles, editorialmente regulados y libres de violencia, garantizando un ecosistema digital (Jenkins, 2006) seguro. Aporta al fortalecimiento de la identidad infantil, la crianza y la ciudadanía desde una lógica de valor público (Moore, 1995; Benington & Moore, 2011) y con contenido accesible para todos.

Que los niños, familias y comunidades educativas reconozcan en NTV un espacio de encuentro, aprendizaje y emoción, donde la cultura, la educación y la entretención convergen bajo una mirada socioemocional permanente, de manera inclusiva y territorial.

NTV debe proyectar una identidad moderna y cercana, coherente con su propósito de acompañar la crianza, promover la curiosidad y fortalecer la identidad de las infancias en Chile. Este posicionamiento debe sostenerse en el tiempo a partir de tres atributos clave:

1. Innovación,
2. cercanía y
3. compromiso público.



Figura 21. Imagen elaborada para la Entrega III de avance de tesis
FUENTE: Elaboración Propia

10.3. Objetivos comunicacionales generales y específicos

10.3.1. Objetivo Comunicacional General

Lograr que los públicos estratégicos —niños, padres y cuidadores, docentes, tomadores de decisión y líderes de opinión— reconozcan a NTV como una plataforma pública confiable, inclusiva y cercana, que ofrece contenidos culturales y socioemocionales de valor, legitimando así su misión pública y fortaleciendo el vínculo emocional, territorial y político con la infancia en Chile.

Este objetivo general busca consolidar a NTV como un medio público de referencia, articulando su identidad institucional con los desafíos culturales, tecnológicos y educativos del ecosistema digital (Jenkins, 2006). Se orienta a construir reconocimiento, confianza y pertenencia en torno a una propuesta de comunicación que combina el propósito educativo con la innovación mediática, reforzando la idea de televisión pública (McQuail, 2010) como servicio y bien común.



Figura 22. Imagen elaborada para la Entrega II de avance de tesis
FUENTE: Elaboración Propia

10.3.2. Objetivos Específicos

Objetivo 1 – Posicionar a NTV como plataforma de medios públicos en la infancia

Una plataforma pública confiable, cercana y culturalmente relevante, que visibilice el valor social y educativo en la infancia de la televisión estatal.

Este objetivo busca fortalecer la reputación de NTV como medio público, incrementar su visibilidad en el ecosistema mediático (Jenkins, 2006) y consolidar su legitimidad frente a la ciudadanía.



Figura 23. Imagen elaborada para la Entrega II de avance de tesis
FUENTE: Elaboración Propia

Objetivo 2 – Fortalecer la presencia digital de NTV

El objetivo apunta a integrar los distintos entornos digitales del canal (sitio web, app y redes sociales) bajo un enfoque participativo e inclusivo, fortaleciendo su capacidad de alcance y de interacción con niños, familias y comunidades educativas. Busca además garantizar la accesibilidad de los contenidos y promover una experiencia digital segura, formativa y atractiva.



Figura 24. Imagen elaborada para la Entrega II de avance de tesis
FUENTE: Elaboración Propia

Objetivo 3 – Generar contenidos digitales no televisivos de calidad

Contenidos que promuevan el aprendizaje, la creatividad y la conexión emocional con las audiencias.

Este objetivo busca ampliar la propuesta de valor del canal hacia formatos digitales innovadores —como podcasts, cápsulas, miniseries o experiencias interactivas— que refuercen la identidad cultural, el pensamiento crítico y el desarrollo socioemocional de las infancias chilenas.



Objetivo 4 – Incrementar la presencia de NTV en el debate sobre medios públicos y cultura.

Este objetivo se orienta a instalar el rol de NTV en la discusión pública sobre los medios de comunicación como agentes de desarrollo cultural, educativo y ciudadano. Considera acciones de posicionamiento institucional, generación de conocimiento, participación en instancias académicas y vocerías en espacios legislativos o especializados.



Objetivo 5 – Ampliar la presencia de NTV en regiones y comunidades educativas

Vincular a NTV con instituciones culturales y territoriales, promoviendo colaboraciones con museos, bibliotecas, escuelas y municipios.

Este objetivo fortalece el anclaje territorial del canal, fomentando la descentralización y la participación en espacios culturales locales. Busca potenciar la representación de la diversidad regional y construir redes de colaboración sostenibles que amplíen la presencia de NTV en todo el país.



Figura 25. Presentación gráfica de objetivos Entrega III NTV
FUENTE: Elaboración Propia

10.3 Segmentación estratégica: Definición detallada de Buyer Personas

El modelo Buyer Persona (Cornelissen, 2004) es una herramienta de segmentación estratégica utilizada en comunicación y marketing para representar de manera semi-ficticia a los públicos clave de una organización.

Su finalidad es comprender las motivaciones, hábitos, necesidades y frustraciones de las audiencias, permitiendo diseñar mensajes y experiencias más personalizadas y efectivas.

Metodológicamente, se construye a partir de investigaciones cualitativas y cuantitativas, análisis de consumo mediático y proyecciones de comportamiento.

La elección de estos segmentos se sustenta en su relevancia para el cumplimiento de la misión institucional: promover contenidos que aporten al desarrollo cognitivo, emocional y social de la niñez, fortaleciendo a su vez la confianza y legitimidad del canal frente a la ciudadanía.

Cada audiencia seleccionada, niños y niñas, familias, docentes, instituciones culturales y educativas, representa un grupo clave dentro del ecosistema de NTV. Su identificación permite diseñar estrategias comunicacionales más empáticas, relevantes y efectivas, basadas en motivaciones, intereses y comportamientos reales. Este enfoque facilita la creación de contenidos que no solo informen o entretengan, sino que también generen sentido, pertenencia y valor público (Moore, 1995; Benington & Moore, 2011).

Así, el desarrollo de los Buyer Persona (Cornelissen, 2004), no se limita a una segmentación demográfica, sino que incorpora dimensiones emocionales, relacionales y contextuales, que permiten comprender cómo cada grupo se vincula con el propósito de NTV y con su propuesta de valor como medio público contemporáneo.



Figura 26. Presentación Buyer Personas NTV
FUENTE: Elaboración Propia

BUYER PERSONA:

La definición de estos buyer personas permite a NTV estructurar su estrategia de comunicación y posicionamiento en torno a cuatro ejes:

- Audiencia infantil (Diego): foco en entretenimiento, protagonismo y aprendizaje interactivo.
- Cuidadores (Claudia): confianza, seguridad y acompañamiento en la crianza.
- Educadores (Luis): apoyo pedagógico y cultural, especialmente en regiones.
- Líderes de opinión: incidencia política y legitimación del rol de NTV como medio público.

AUDIENCIA: Niños/as (6–12 años). Diego (niño): quiere juegos, aventuras y representación local.

AUDIENCIA: Padres y Cuidadores Claudia(madre): busca confianza y acompañamiento en la crianza.

AUDIENCIA: Docentes y Educadores Luisa (profesora): requiere material pedagógico y contenidos territoriales.

AUDIENCIA: Líderes de opinión | políticos Luciano (líder de opinión/político): sensible al valor público de los medios, a la infancia como tema político-cultural y a la credibilidad institucional; busca legitimar el rol de NTV en la agenda pública.


BUYER PERSONA
01 Padre/Madre como buyer persona
Nombre: Claudia, 38 años, diseñadora, vive en La Serena.
Situación: Tiene una hija de 7 años. Le preocupa la sobreexposición a pantallas y busca contenido infantil de calidad.
Necesita: Contenido seguro. Cápsulas que entretengan a su hija mientras fortalecen habilidades relacionales como la empatía, el diálogo, la resolución de conflictos y la colaboración.
Freno: Desconfianza en los canales infantiles tradicionales por exceso de publicidad y estereotipos.
Motivación: Quiere educar a su hija en un entorno seguro, con contenidos culturales y accesibles.
Consumo de medios: RRSS (Facebook, Instagram), YouTube, televisión abierta los fines de semana.
Motivaciones:
Cuidar el entorno audiovisual de sus hijos.
Contenidos entretenidos, de habilidades socioemocionales y sin violencia.
Opciones confiables y accesibles para entretener a sus niños.
Frustraciones:
Publicidad excesiva en otros canales.
Falta de contenido local o que reflejen realidades chilenas.
Pocas opciones sin estereotipos de género o violencia simbólica.
¿Qué busca en NTV?
Seguridad, educación y entretención en un solo canal. Un espacio que le dé confianza.


BUYER PERSONA
02 Diego, el niño curioso buyer persona
Nombre: Diego
Edad: 10 años
Curso: 5° básico
Ubicación: San Bernardo
Intereses: Videojuegos, animales, ciencia, fútbol
Acceso a medios: Tablet compartida, Smart TV en casa
Medios que consume: YouTube, TikTok, Cartoon Network, NTV (ocasional).
Motivaciones:
Historias divertidas, personajes entretenidos.
Juegos, desafíos y contenidos interactivos.
Ver niños como él en pantalla.
Frustraciones:
Contenidos "aburridos" o muy escolares.
Pocas opciones chilenas con buena producción.
Que sus padres limiten su tiempo frente a pantallas.
¿Qué busca en NTV?
Un canal que le hable "en su idioma", con juegos, aventuras y personajes con los que se pueda identificar.


BUYER PERSONA
03 Padre/Madre como buyer persona
Nombre: Luisa
Edad: 46 años
Profesión: Profesora de Historia
Ubicación: Ancud
GSE: C2
Nivel educacional: Universitario completo
Institución: Colegio municipal rural
Medios que consume: Radio Bío Bío, prensa regional, YouTube, TVN.
Motivaciones:
Usar material audiovisual que refuerce aprendizajes.
Difundir contenidos culturales y territoriales.
Promover medios públicos como recurso educativo.
Frustraciones:
Poca disponibilidad de contenido gratuito y útil.
Recursos audiovisuales con enfoque comercial o poco adaptado al aula.
Falta de visibilidad para la educación rural.
¿Qué busca en NTV?
Material pedagógico con enfoque territorial y cultura, gratuito.


ntv
GRUPO DE MEDIOS PÚBLIC
04 Líderes de opinión | políticos como Buyer persona
Luciano (líder de opinión/político):
Sensible al valor público de los medios, a la infancia como tema político-cultural y a la credibilidad institucional.
¿Qué busca en NTV?
Busca legitimar el rol de NTV en la agenda pública.

10.5 Estrategia de contenidos y narrativa estratégica

La Estrategia de Contenidos y Narrativa Estratégica de NTV se construye como el eje articulador del Plan de Comunicación Estratégica (Cornelissen, 2004) del canal, integrando los hallazgos del diagnóstico, la segmentación de audiencias y los objetivos reformulados.

Su finalidad es posicionar a NTV como una plataforma pública infantil capaz de conectar emocional y culturalmente con las audiencias, promoviendo valores de identidad, ciudadanía, diversidad y confianza pública.

El propósito rector del relato es:

“NTV, la televisión pública que crece contigo”

Desde esta premisa, la estrategia busca transformar la relación entre NTV y sus públicos, fortaleciendo el sentido de pertenencia, el reconocimiento de su valor público (Moore, 1995; Benington & Moore, 2011) y su relevancia como espacio educativo, cultural y seguro.



Figura 28. Objetivo Comunicacional NTV
FUENTE: Elaboración Propia

10.5.1. Fundamento estratégico y coherencia con los objetivos reformulados

Los cinco objetivos reformulados del plan de comunicación definen los corredores estratégicos y orientan la narrativa institucional del canal.

Cada uno se traduce en una línea editorial y discursiva, coherente con la misión pública de TVN:

FUNDAMENTOS OBJETIVOS COMUNICACIONALES ESTRATÉGICOS		
OBJETIVO ESTRATÉGICO	**CORREDOR ESTRATÉGICO**	**ROL NARRATIVO**
1. Posicionar a NTV como plataforma pública en la infancia.	Legitimación del Valor Público (Moore, 1995; Benington & Moore, 2011)	Reafirmar a NTV como medio cultural con propósito social.
2. Fortalecer la presencia digital de NTV.	Transformación Digital y Accesibilidad	Expandir el ecosistema NTV a entornos digitales seguros y participativos.
3. Generar contenidos digitales no televisivos de calidad.	Reconexión Emocional con Audiencias	Fomentar la participación y vínculo emocional a través de nuevos formatos.
4. Incrementar la presencia de NTV en el debate sobre medios públicos (Donders, 2021) y cultura.	Incidencia en el Debate Público	Instalar a NTV como referente nacional en valor público (Moore, 1995; Benington & Moore, 2011) y cultura.
5. Ampliar la presencia de NTV en regiones y comunidades educativas.	Vinculación Territorial y Cultural	Promover identidad, descentralización y diversidad territorial.

Esta arquitectura narrativa permite que cada contenido sea un vehículo del propósito institucional, asegurando coherencia entre los valores comunicacionales, la segmentación estratégica (Cornelissen, 2004) y los mensajes por audiencia.

10.6. Estrategia de contenidos por público objetivo

Padres, madres y cuidadores

Rol: mediadores y garantes de la experiencia infantil.
Propósito: generar confianza, acompañamiento y reconocimiento del valor público de NTV como herramienta educativa y emocional.
Tono narrativo: cálido, protector y educativo.
Valor simbólico: confianza pública y sentido de comunidad



Niños, niñas y adolescentes

Rol: protagonistas de la experiencia NTV.
Proposito : incentivar la exploración, el juego y el aprendizaje significativo en entornos digitales seguros.
Tono narrativo: lúdico, inspirador y participativo.
Valor simbólico: protagonismo infantil y desarrollo emocional



Docentes y comunidades educativas

Rol: aliados institucionales y multiplicadores del aprendizaje.
Proposito : integrar los contenidos NTV en la práctica pedagógica, reforzando su valor educativo y cultural.
Tono narrativo: inspirador, reflexivo y pedagógico.
Valor simbólico: educación pública, innovación y emoción compartida.



Instituciones, medios y líderes de opinión

Rol: aliados estratégicos y legitimadores del valor público.
Proposito: posicionar a NTV como caso ejemplar de televisión pública contemporánea.
Tono narrativo: institucional, creíble y estratégico.
Valor simbólico: legitimidad pública y liderazgo cultural.



10.7. Estrategia de integración multiplataforma

La narrativa se despliega en un ecosistema convergente que une televisión, App, sitio web y redes sociales.

Cada canal cumple un rol narrativo específico y amplifica los mensajes según su audiencia:

Plataforma	Rol Narrativo	Tipo de Contenido
Televisión abierta	Legitimar y educar.	Programas culturales y familiares.
App NTV	Participar y jugar.	Juegos, trivias, animaciones.
Sitio web	Informar y acompañar.	Fichas pedagógicas, recursos, agenda cultural.
Redes sociales	Conectar y amplificar.	Historias reales, campañas y micro videos.

La Estrategia de Contenidos y Narrativa Estratégica de NTV integra los aprendizajes del diagnóstico, los objetivos reformulados y las voces de las audiencias para redefinir el rol de la televisión pública en Chile.

A través de mensajes diferenciados, coherencia narrativa y presencia multiplataforma, NTV fortalece su legitimidad y construye un nuevo pacto simbólico entre el Estado, la cultura y las infancias. NTV: la televisión pública que crece contigo, con tu familia y con Chile

10.8 Estrategias y Tácticas

Objetivo 1: Posicionar A NTV Como Plataforma De Medios Públicos Orientada A La Infancia

Estrategia 1: Construir un relato público sobre el valor de NTV

Propósito: Instalar a NTV como el rostro contemporáneo de la televisión pública (McQuail, 2010), vinculando su misión con la historia y legitimidad simbólica de TVN.
Táctica 1: Serie de spots intergeneracionales en TV y RRSS, niños, padres y abuelos narran qué representa NTV en su vida cotidiana.
Táctica 2: Campaña audiovisual "¿Por qué NTV nos importa?" y "NTV es un derecho de la infancia", orientada a generar orgullo y sentido de pertenencia

Estrategia 2: Activar una agenda mediática permanente sobre valor público

Propósito: Incrementar la visibilidad institucional de NTV y posicionar sus vocerías en medios informativos y de cultura.
Táctica 1: Plan de medios a nivel nacional con directivos y expertos en infancia.
Táctica 2: Medios pagados: cápsulas radiales familiares y banners digitales educativos con mensaje "NTV, la plataforma pública para la infancia en Chile.



Figura 29. Referencia gráfica entrega III
FUENTE: Elaboración Propia

Objetivo 2: Fortalecer La Presencia Digital De NTV

Estrategia 1: Lanzamiento y difusión activa de la App NTV

Propósito: Consolidar la App como la puerta de entrada digital al universo NTV.
Táctica 1: Campaña digital multicanal (RRSS, vía pública escolar, YouTube Kids).
Táctica 2: Concurso escolar “Explora tu App NTV”, en coordinación con MINEDUC.

Estrategia 2: Desarrollo multiplataforma y gamificación educativa

Propósito: Generar un ecosistema digital (Jenkins, 2006) accesible y participativo para niños, familias y comunidades educativas.
Táctica 1: Lanzamiento del nuevo sitio web NTV. Hub cultural y educativo con tres zonas diferenciadas: niños, docentes y familias.
Táctica 2: Integración de juegos interactivos y trivias educativas en la App.



Figura 30. Referencia gráfica entrega III
FUENTE: Elaboración Propia

Objetivo 3 : Generar Contenidos Digitales No Televisivos De Calidad

Estrategia 1: Diversificar formatos digitales con propósito socioeducativo

Propósito: Ampliar la experiencia NTV más allá de la televisión, a través de narrativas digitales contemporáneas.
Táctica 1: Podcast “NTV Contigo”: Conversaciones sobre infancia, cultura y territorio.
Táctica 2: Miniserie animada “Las Aventuras de NTV-Lab” en Youtube, TikTok e Instagram.

Estrategia 2: Narrativas familiares y comunitarias

Propósito: Promover el reconocimiento de las infancias y la cultura local como parte del valor público (Moore, 1995; Benington & Moore, 2011).
Táctica 1: Campaña “Historias de Crianza”: Relatos audiovisuales de familias reales en distintas regiones.
Táctica 2: Cápsulas audiovisuales sobre identidad territorial.



Figura 31. Referencia gráfica entrega III
FUENTE: Elaboración Propia

Objetivo 4: Incrementar La Presencia De NTV En El Debate Sobre Medios Públicos Y Cultura

Estrategia 1: Promover el debate académico y político sobre el valor público (Moore, 1995; Benington & Moore, 2011) de NTV

Propósito: Instalar a NTV como un caso de estudio y política cultural en el ecosistema mediático (Jenkins, 2006) nacional.
Táctica 1: Seminario UAI "NTV y la televisión pública (McQuail, 2010) del futuro", con participación de académicos, parlamentarios y autoridades de TVN. Vinculada a una comisión del Senado sobre TVN.
Táctica 2: Media partnership con prensa cultural y política.

Estrategia 2: Relacionamiento institucional con líderes de opinión

Propósito: Fortalecer el posicionamiento político-comunicacional del canal.
Táctica 1: Reuniones en off con periodistas clave y editores de medios.
Táctica 2: Vocerías técnicas en comisiones parlamentarias sobre misión pública.



Figura 32. Referencia gráfica entrega III
FUENTE: Elaboración Propia

Objetivo 5: Ampliar La Presencia De NTV En Regiones Y Comunidades Educativas

Estrategia 1: Tejer alianzas regionales y culturales sostenibles

Propósito: Aumentar la presencia de NTV en el territorio y fortalecer su legitimidad local.
Táctica 1: Convenios con museos para niños, bibliotecas y municipios.
Táctica 2: Talleres culturales y socioemocionales en escuelas públicas.

Estrategia 2: Activaciones territoriales de marca pública

Propósito: Promover el reconocimiento y participación ciudadana en torno a NTV.
Táctica 1: Gira “NTV en tu región” con un stand interactivo en ferias del libro, festivales y días patrimoniales.
Táctica 2: Concurso escolar “Mi historia con NTV” con premiación regional y difusión en la señal

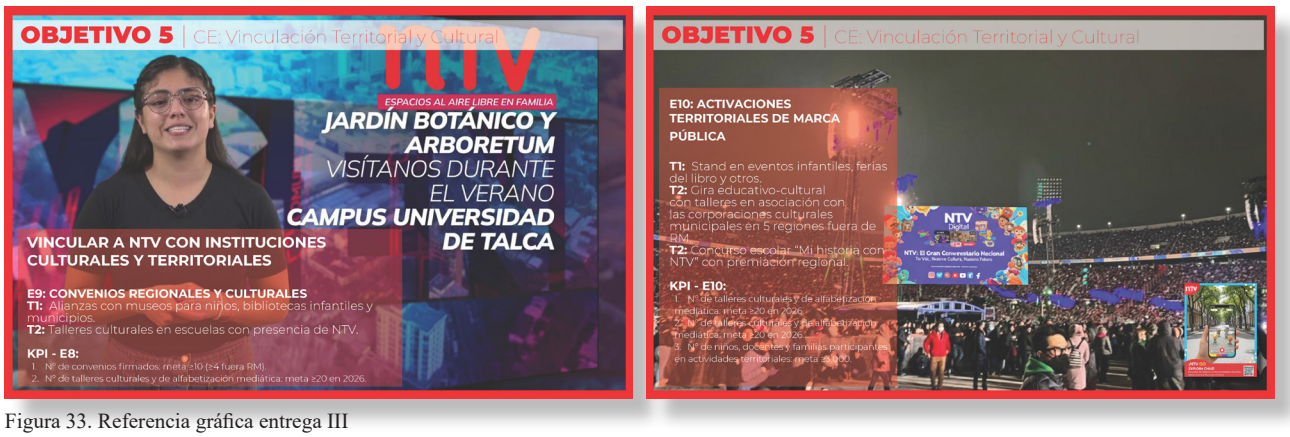


Figura 33. Referencia gráfica entrega III
FUENTE: Elaboración Propia

11.
PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

11. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

11.1. Plan De Acción Y Presupuesto Estratégico NTV 2026

Proyecto: Estrategia comunicacional de posicionamiento de NTV

Plazo: Enero – diciembre 2026

Enfoque: Comunicación estratégica (Cornelissen, 2004), valor público (Moore, 1995; Benington & Moore, 2011) y sostenibilidad.

11.1.1. Plan De Acción

El plan pone en práctica los cinco objetivos definidos, organizando cada uno en torno a estrategias concretas, acciones y resultados medibles. La propuesta busca fortalecer el vínculo de NTV con las personas, especialmente con las niñas, niños, familias y comunidades educativas, promoviendo contenidos significativos, presencia activa en los territorios y una comunicación cercana que refleje el valor público (Moore, 1995; Benington & Moore, 2011) del canal.

Objetivo 1: Posicionar a NTV como plataforma de medios públicos en la infancia

Estas acciones buscan legitimar el valor público, fortalecer la confianza y el reconocimiento del rol de NTV como medio cultural estatal.

OBJETIVO 1: Posicionar A NTV Como Plataforma De Medios Públicos En La Infancia				
ESTRATEGIA	**TÁCTICAS CLAVE**	**RESULTADO ESPERADO**	**INDICADORES (KPI)**	**PLAZO 2026**
1.1. Construir un relato público sobre el valor de NTV.	Serie de spots inter-generacionales	Mayor identificación emocional y legitimidad simbólica del canal.	Aumento de 25% en reconocimiento espontáneo de NTV.	Ene - Jun 2026
	Campaña audiovisual, “Por qué NTV nos importa?” y “NTV es un derecho de la infancia”		+20% en percepción de valor público	
1.2. Activar una agenda mediática permanente sobre el valor público.	Plan de medios necional con directivos y expertos	Visibilidad institucional sostenidad en medios culturales y educativos	10 apariciones mensuales en medios	Mar - Dic 2026
	Cápsulas radiales familiares y banners digitales educativos		Alcance digital +30%	

OBJETIVO 1: Matriz De Indicadores De Proceso E Impacto				
OBJETIVO ESTRATÉGICO	**INDICADORES**	**TIPO**	**JUSTIFICACIÓN**	**PLAZO DE CONTROL**
1. Posicionar a NTV como plataforma pública en la infancia	Aumento de 25% en reconocimiento espontáneo de NTV	Impacto	Mide posicionemiento y recordación de marca frente a la ciudadanía.	Ene - Jun 2026
	+ 20% en percepción de valor público	Impacto	Evalua cambio en la valoración social e institucional del canal	-
	10 apariciones mensuales en medios	Proceso	Controla frecuencia en la presencia mediatica generada por comunicaciones	Mar - Dic
	Alcance digital +30%	Impacto	Refleja crecimiento del alcance total en entornos digitales.	-

Objetivo 2: Fortalecer la presencia digital de NTV

Corredor estratégico o línea de acción: Transformación digital y accesibilidad: Potenciar la presencia digital del canal en entornos seguros e inclusivos.

OBJETIVO 2: Fortalecer La Presencia Digital De Ntv				
ESTRATEGIA	**TÁCTICAS CLAVE**	**RESULTADO ESPERADO**	**INDICADORES (KPI)**	**PLAZO 2026**
2.1. Lanzamiento y difusión activa de la App NTV	- Campaña multicanal (RRSS, vía pública escolar, YouTube Kids).	Incremento en descargas y uso de la App NTV como punto de acceso digital.	+40% descargas App.	Mar - Nov 2026
	- Concurso escolar “Explora tu App NTV” en coordinación con MINEDUC.		+30% uso activo mensual.	
2.2 Desarrollo multiplataforma y gamificación educativa	- Nuevo sitio web NTV con tres zonas (niños/as, docentes, familias).	Ecosistema digital participativo y educativo.	+25% visitas web.	Abril - Dic 2026
	- Integración de juegos y trivias educativas en la App.		Tiempo promedio en sitio >3 min.	

OBJETIVO 2: Matriz De Indicadores De Proceso E Impacto				
OBJETIVO ESTRATÉGICO	**INDICADORES**	**TIPO**	**JUSTIFICACIÓN**	**PLAZO DE CONTROL**
2. Fortalecer la presencia digital de NTV	+40% descargas App NTV.	Impacto	Indica adopción de la plataforma digital por parte de usuarios reales.	Mar - Nov 2026
	+30% uso activo mensual.	Proceso	Mide frecuencia de uso de la aplicación y nivel de engagement digital.	-
	+25% visitas web.	Proceso	Controla el flujo de visitas al sitio web, resultado de las campañas de difusión.	Abr - Dic 2026
	Tiempo promedio en sitio >3 min.	Impacto	Evalúa profundidad y calidad del consumo digital (interés sostenido).	-

Objetivo 3: Generar contenidos digitales no televisivos de calidad

Corredor estratégico o línea de acción: Reconexión emocional con las audiencias: Generar cercanía, identidad y sentido de pertenencia.

Objetivo 3: Generar contenidos digitales no televisivos de calidad				
Estrategia	**Tácticas Clave**	**Resultado Esperado**	**Indicadores (KPI)**	**Plazo 2026**
3.1 Diversificar formatos digitales con propósito socioeducativo	- Podcast "NTV Contigo".	Ampliar la experiencia NTV más allá de la pantalla tradicional.	+15% nuevos seguidores digitales.	Ene–Sep
	- Miniserie animada "Las Aventuras de NTV-Lab".		+10% fidelización (retención de audiencia).	
3.2 Narrativas familiares y comunitarias	- Campaña "Historias de Crianza" con familias reales.	Fortalecer vínculo emocional y representación regional.	+20% en percepción de cercanía.	Abr–Dic
	- Cápsulas audiovisuales sobre identidad territorial.		10 cápsulas regionales publicadas.	

OBJETIVO 3: Matriz De Indicadores De Proceso E Impacto				
Objetivo Estratégico	**Indicador (KPI)**	**Tipo**	**Justificación**	**Plazo de Control**
3. Generar contenidos digitales no televisivos de calidad.	+15% nuevos seguidores digitales.	**Proceso**	Refleja ejecución de acciones de difusión y aumento de comunidad en plataformas.	Ene–Sep
	+10% fidelización (retención de audiencia).	**Impacto**	Mide la permanencia y vínculo sostenido de la audiencia con los contenidos.	–
	+20% en percepción de cercanía.	**Impacto**	Evalúa conexión emocional y confianza del público con NTV.	Abr–Dic
	10 cápsulas regionales publicadas.	**Proceso**	Controla la ejecución de producción audiovisual territorial.	–

Objetivo 4: Incrementar la presencia de NTV en el debate sobre medios públicos y cultura

Corredor estratégico o línea de acción:Incidencia en el debate público: Posicionar a NTV en temas culturales y de medios públicos.

Objetivo 4: Incrementar la presencia de NTV en el debate sobre medios públicos y cultura				
Estrategia	**Tácticas Clave**	**Resultado Esperado**	**Indicadores (KPI)**	**Plazo 2026**
4.1 Promover el debate académico y político sobre el valor público de NTV	- Seminario UAI "NTV y la televisión pública del futuro".	Instalación de NTV como referente del debate sobre medios públicos.	2 seminarios nacionales.	May–Oct
	- Media partnership con prensa cultural y política.		5 artículos o columnas publicadas.	
4.2 Relacionamiento institucional con líderes de opinión	- Reuniones con periodistas y editores clave.	Mayor influencia en agenda pública y cultural.	8 reuniones institucionales.	Jul–Dic
	- Vocerías técnicas en comisiones parlamentarias.		3 participaciones en comisiones.	

OBJETIVO 4: Matriz De Indicadores De Proceso E Impacto				
Objetivo Estratégico	**Indicador (KPI)**	**Tipo**	**Justificación**	**Plazo de Control**
4. Incrementar la presencia de NTV en el debate sobre medios públicos y cultura.	2 seminarios nacionales.	**Proceso**	Verifica implementación de actividades de debate y difusión académica.	May–Oct
	5 artículos o columnas publicadas.	**Proceso**	Controla producción de contenidos de opinión o difusión institucional.	–
	8 reuniones institucionales.	**Proceso**	Evalúa gestión de relaciones con actores relevantes.	Jul–Dic
	3 participaciones en comisiones parlamentarias.	**Impacto**	Refleja influencia efectiva y presencia del canal en instancias públicas.	–

Objetivo 5: Ampliar la presencia de NTV en regiones y comunidades educativas

Corredor estratégico o línea de acción:Vinculación territorial y cultural: Visibilizar la diversidad regional y fortalecer el vínculo con comunidades educativas y culturales.

Objetivo 5: Ampliar la presencia de NTV en regiones y comunidades educativas				
Estrategia	**Tácticas Clave**	**Resultado Esperado**	**Indicadores (KPI)**	**Plazo 2026**
5.1 Tejer alianzas regionales y culturales sostenibles	- Convenios con museos, bibliotecas y municipios.	Aumento de la legitimidad territorial y presencia regional.	10 convenios activos.	Mar–Nov
	- Talleres culturales y socioemocionales en escuelas.		+25% participación docente.	
5.2 Activaciones territoriales de marca pública	- Gira “NTV en tu región” en ferias y festivales.	Visibilidad nacional y conexión directa con audiencias locales.	+15% reconocimiento regional.	May–Dic
	- Concurso escolar “Mi historia con NTV”.		3.000 participantes en concursos.	

OBJETIVO 5: Matriz De Indicadores De Proceso E Impacto				
Objetivo Estratégico	**Indicador (KPI)**	**Tipo**	**Justificación**	**Plazo de Control**
5. Ampliar la presencia de NTV en regiones y comunidades educativas.	10 convenios activos.	**Proceso**	Controla la ejecución y continuidad de alianzas territoriales.	Mar–Nov
	+25% participación docente.	**Impacto**	Evalúa la incorporación del canal en contextos educativos.	–
	+15% reconocimiento regional.	**Impacto**	Mide visibilidad y legitimidad del canal fuera de la Región Metropolitana.	May–Dic
	3.000 participantes en concursos.	**Proceso**	Refleja alcance y nivel de involucramiento en actividades culturales.	–

11.2. PRESUPUESTO ESTRATÉGICO 2026

El presupuesto que se presenta distingue entre recursos que mantienen la operación y aquellos que generan valor público duradero.

Objetivo / Estrategia	Tácticas principales	Monto Estimado (CLP)	Clasificación	Tipo
1. Posicionar NTV como plataforma pública	Spots intergeneracionales + campaña "¿Por qué NTV nos importa?"	$25.000.000	Producción y medios	**Gasto**
	Plan de medios nacional + cápsulas radiales	$15.000.000	Difusión institucional	**Gasto**
2. Fortalecer la presencia digital	Campaña App NTV + concurso escolar	$12.000.000	Difusión y premios	**Gasto**
	Desarrollo sitio web NTV + integración de juegos	$20.000.000	Desarrollo tecnológico	**Inversión**
3. Generar contenidos digitales no televisivos	Podcast "NTV Contigo" + Miniserie animada	$15.000.000	Producción de contenido	**Inversión**
	Campaña "Historias de Crianza" + cápsulas territoriales	$10.000.000	Producción audiovisual	**Gasto**
4. Incrementar presencia en debate público	Seminario UAI + media partnership	$8.000.000	Activación institucional	**Gasto**
	Reuniones y vocerías parlamentarias	$4.000.000	Gestión y relaciones públicas	**Gasto**
5. Ampliar presencia territorial y educativa	Convenios y talleres escolares	$10.000.000	Alianzas sostenibles	**Inversión**
	Gira "NTV en tu región" + concurso escolar	$8.000.000	Activaciones locales	**Gasto**
	TOTAL ESTIMADO 2026	**$117.000.000**	—	—

11.2.1. DISTRIBUCIÓN ESTRATÉGICA DEL PRESUPUESTO

Categoría	Monto total (CLP)	% del total	Finalidad Estratégica
Inversión	$45.000.000	38%	Desarrollo de activos comunicacionales, digitales y alianzas sostenibles.
Gasto	$72.000.000	62%	Ejecución táctica, difusión y gestión operativa.

11.2.2. ESTRATEGIAS CONSIDERADAS COMO GASTO

Propósito: Mantener la visibilidad, ejecución y operación comunicacional del canal. Genera impacto comunicacional directo, necesario para sostener la presencia de NTV en medios, territorios y plataformas.

Objetivo / Corredor Estratégico	Estrategia	Ejemplos de tácticas	Monto estimado (CLP)	Justificación estratégica
Obj. 1 – Legitimación del Valor Público	Construir un relato público sobre el valor de NTV	Serie de spots intergeneracionales, campaña "¿Por qué NTV nos importa?"	**$15.000.000**	Producciones y campañas de visibilidad inmediata; fortalecen imagen institucional.
Obj. 1 – Legitimación del Valor Público	Activar una agenda mediática permanente	Plan de medios nacional, cápsulas radiales y banners digitales	**$10.000.000**	Difusión institucional en medios pagados; genera alcance, no valor acumulado.
Obj. 2 – Presencia Digital	Lanzamiento y difusión activa de la App NTV	Campaña multicanal, concurso escolar "Explora tu App NTV"	**$12.000.000**	Promoción y premios; impulsa adopción inicial de la App.
Obj. 3 – Reconexión con Audiencias	Narrativas familiares y comunitarias	Campaña "Historias de Crianza", cápsulas sobre identidad regional	**$10.000.000**	Contenidos de cercanía con impacto emocional y alta rotación.
Obj. 4 – Incidencia Pública y Cultural	Promover debate académico y político sobre valor público	Seminario UAI, media partnership con prensa	**$8.000.000**	Posicionamiento coyuntural en agendas culturales y académicas.
Obj. 4 – Incidencia Pública y Cultural	Relacionamiento institucional con líderes de opinión	Vocerías y reuniones con periodistas y autoridades	**$4.000.000**	Fortalece vínculos y presencia política del canal.
Obj. 5 – Vinculación Territorial y Cultural	Activaciones territoriales de marca pública	Gira "NTV en tu Región", concurso "Mi historia con NTV"	**$13.000.000**	Acciones masivas de contacto ciudadano en regiones.
		Subtotal gasto operativo: $72.000.000		

11.2.3. ESTRATEGIAS CONSIDERADAS COMO INVERSIÓN

Propósito: Generar activos comunicacionales, tecnológicos y territoriales que sostengan el posicionamiento del canal.

Aporta a la sostenibilidad institucional y reputacional de NTV.

Objetivo / Corredor Estratégico	Estrategia	Ejemplos de tácticas	Monto estimado (CLP)	Justificación estratégica
Obj. 2 – Presencia Digital	Desarrollo multiplataforma y gamificación educativa	Nuevo sitio web NTV, integración de juegos y trivias	**$20.000.000**	Fortalece infraestructura digital y accesibilidad de contenidos.
Obj. 3 – Reconexión con Audiencias	Diversificar formatos digitales con propósito socioeducativo	Podcast "NTV Contigo", miniserie animada "Las Aventuras de NTV-Lab"	**$15.000.000**	Crea contenidos propios reutilizables con valor educativo y cultural.
Obj. 5 – Vinculación Territorial y Cultural	Tejer alianzas regionales y culturales sostenibles	Convenios con museos, bibliotecas y municipios, talleres en escuelas	**$10.000.000**	Desarrolla redes territoriales y programas sostenibles de largo alcance.
		Subtotal inversión estratégica: $45.000.000		

11.2.4. RESUMEN

Tipo de Estrategia	Monto Total (CLP)	% del Total	Finalidad Estratégica
Gasto	$72.000.000	62%	Sostener visibilidad, ejecución y gestión comunicacional continua.
Inversión Estratégica	$45.000.000	38%	Desarrollar capacidades y activos que proyecten el valor público de NTV.
TOTAL GENERAL	**$117.000.000**	**100%**	Balance entre impacto inmediato y sostenibilidad futura.

11.3. CONCLUSION DEL PRESUPUESTO

El presupuesto estratégico (Moore, 1995) 2026 de NTV busca equilibrar la sostenibilidad operativa del canal con su proyección institucional a largo plazo. La distinción entre gasto operativo e inversión estratégica permite asignar los recursos de manera eficiente, asegurando la continuidad de las acciones comunicacionales y, al mismo tiempo, generando activos duraderos que fortalecen la identidad y el valor público (Moore, 1995; Benington & Moore, 2011) del canal.

Más que una planificación financiera, este presupuesto representa una hoja de ruta para consolidar a NTV como un medio cultural sostenible, con presencia territorial, pertinencia social y coherencia con su misión pública. Su correcta ejecución permitirá medir avances concretos en visibilidad, confianza y vinculación con las audiencias, garantizando que cada recurso invertido se traduzca en legitimidad y aporte real al desarrollo cultural del país.

11 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

12.
CONCLUSIONES

12. CONCLUSIONES

Como alumnas del Magíster en Dirección Estratégica nos sumergimos con asombro en el mundo de la televisión y el consumo multiplataforma (Jenkins, 2006), y observamos un universo plagado de oportunidades. Apostamos por un Plan Estratégico de Comunicaciones para NTV como un ejercicio de reflexión aplicada sobre el rol de los medios públicos (Donders, 2021; McQuail, 2010) en la era digital y, al mismo tiempo, una propuesta concreta de acción para fortalecer la legitimidad y la sostenibilidad del canal cultural infantil de Televisión Nacional de Chile (República de Chile, 2018).

Este camino nos permitió comprender que el principal desafío de NTV no reside en la producción de contenidos, sino en la capacidad de comunicar su valor público de manera consistente, emocional y socialmente significativa (Moore, 1995; Benington & Moore, 2011).

El proceso de aprendizaje y el diseño del plan fue más que un ejercicio técnico; constituyó una experiencia de comprensión profunda sobre cómo las narrativas y las estrategias de comunicación pueden transformar la relación entre las instituciones y la ciudadanía (Cornelissen, 2004). Comprendimos que el valor público no se construye desde la visibilidad inmediata, sino desde la coherencia sostenida entre propósito, contenido y práctica institucional (Benington & Moore, 2011).

NTV encarna una paradoja significativa: es una iniciativa con una misión pública clara, legitimada por ley y reconocida por su aporte a la cultura y la infancia (República de Chile, 2018), pero aún carece de una identidad plenamente instalada en la sociedad. Observamos una triple brecha de visibilidad, diferenciación y conexión emocional que limita su impacto y su reconocimiento como medio público contemporáneo (McQuail, 2010).

Superar esta distancia requiere algo más que acciones comunicacionales: implica un cambio de paradigma. NTV debe dejar de concebirse como una señal de televisión tradicional y comenzar a operar como una plataforma de medios públicos presente donde las infancias habitan, juegan, aprenden y se emocionan (Livingstone, Haddon, Görzig, & Ólafsson, 2014). En este tránsito, la comunicación estratégica se convierte en herramienta esencial para traducir la misión institucional en experiencia significativa, coherente y participativa (Cornelissen, 2004; Donders, 2021).

Tal como lo planteamos: Si hay que salvar algo en TVN, hay que salvar NTV. Mantener los recursos para fortalecer un proyecto que ha costado sangre, sudor y lágrimas parece ser una urgencia de interés público (Moore, 1995). Hay un equipo detrás que lucha día a día por un proyecto en el que creen y en un propósito que les llena el alma. Cada programa, cada alianza y acción comunicacional tiene el potencial de fortalecer la confianza en la televisión pública y de proyectar un modelo de país donde los derechos culturales y la educación sean pilares estratégicos (McQuail, 2010; Donders, 2021).

Así, este plan, más que una hoja de ruta comunicacional, es una invitación a redefinir la relación entre el Estado, los medios y la ciudadanía desde el prisma del valor público (Benington & Moore, 2011). Instalar a NTV como plataforma pública infantil para la democracia digital implica reconocer que los medios pueden ser espacios de encuentro, identidad y futuro compartido (Jenkins, 2006; Donders, 2021).

13.
BIBLIOGRAFÍA

13. BIBLIOGRAFÍA

13.1 Bibliografía Capítulo 1

Benington, J., & Moore, M. H. (2011). Public value: Theory and practice. Palgrave Macmillan.

Buckingham, D. (2007). Media education goes digital: An introduction. Learning, Media and Technology, 32(2), 111–119. https://doi.org/10.1080/17439880701343006

Hallin, D. C., & Mancini, P. (2004). Comparing media systems: Three models of media and politics. Cambridge University Press. https://doi.org/10.1017/CBO9780511790867

Jenkins, H. (2006). Convergence culture: Where old and new media collide. New York University Press.

Livingstone, S., Haddon, L., Görzig, A., & Ólafsson, K. (2014). EU Kids Online: Findings, methods, recommendations. LSE. https://eprints.lse.ac.uk/60512/

Lipovetsky, G., & Serroy, J. (2009). La pantalla global: Cultura mediática y cine en la era hipermoderna. Anagrama.

McQuail, D. (2010). McQuail's mass communication theory (6th ed.). SAGE.

Moore, M. H. (1995). Creating public value: Strategic management in government. Harvard University Press.

Pariser, E. (2011). The filter bubble: What the Internet is hiding from you. Penguin Press.

República de Chile. (2018, 3 de abril). Ley N° 21.085, Modifica la Ley N° 19.132, de Televisión Nacional de Chile. Diario Oficial de la República de Chile. https://www.bcn.cl/leychile/Navegar?idNorma=1116654

Sunstein, C. R. (2017). #Republic: Divided democracy in the age of social media. Princeton University Press. https://doi.org/10.1515/9781400884711

13.2. Bibliografía Objetivos (generales y específicos)

Consejo Nacional de Televisión (CNTV). (2024). Informe anual de consumo audiovisual en Chile 2024. https://www.cntv.cl/

Televisión Nacional de Chile (NTV). (2024). Plan y balance de programación NTV 2024. https://www.tvn.cl/ntv

TVN & Criteria Research. (2024). Estudio de marca TVN–Criteria 2024. https://www.criteria.cl/

Moore, M. H. (1995). Creating public value: Strategic management in government. Harvard University Press.

Benington, J., & Moore, M. H. (2011). Public value: Theory and practice. Palgrave Macmillan.

McQuail, D. (2010). McQuail's mass communication theory (6th ed.). SAGE.

13.3. Bibliografía Metodología

Yin, R. K. (2014). Case study research: Design and methods (5th ed.). SAGE.

Moore, M. H. (1995). Creating public value: Strategic management in government. Harvard University Press.

Benington, J., & Moore, M. H. (2011). Public value: Theory and practice. Palgrave Macmillan.

McQuail, D. (2010). McQuail's mass communication theory (6th ed.). SAGE.

Donders, K. (2021). Public service media in Europe: Law, theory and practice. Routledge.

Aguilar, F. J. (1967). Scanning the business environment. Macmillan.

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). Exploring corporate strategy (8th ed.). Prentice Hall.

Jenkins, H. (2006). Convergence culture: Where old and new media collide. New York University Press.

Livingstone, S., Haddon, L., Görzig, A., & Ólafsson, K. (2014). EU Kids Online: Findings, methods, recommendations. LSE. https://eprints.lse.ac.uk/60512/

República de Chile. (2018, 3 de abril). Ley N° 21.085, Modifica la Ley N° 19.132, de Televisión Nacional de Chile. Diario Oficial de la República de Chile. https://www.bcn.cl/leychile/Navegar?idNorma=1116654

Consejo Nacional de Televisión (CNTV). (2023–2024). Reportes de consumo audiovisual en Chile. https://www.cntv.cl/

13.4. Bibliografía Antecedentes

Acuña, G. (Ed.). (2007). Historia de la televisión chilena. Editorial Universitaria.

Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (2018). Historia de la Ley N° 21.085. BCN.

Benington, J., & Moore, M. H. (2011). Public value: Theory and practice. Palgrave Macmillan.

Donders, K. (2021). Public service media in Europe: Law, theory and practice. Routledge.

Jenkins, H. (2006). Convergence culture: Where old and new media collide. New York University Press.

Livingstone, S., Haddon, L., Görzig, A., & Ólafsson, K. (2014). EU Kids Online: Findings, methods, recommendations. LSE. https://eprints.lse.ac.uk/60512/

McQuail, D. (2010). McQuail's mass communication theory (6th ed.). SAGE.

Moore, M. H. (1995). Creating public value: Strategic management in government. Harvard University Press.

NTV. (2025). Documento interno de resultados y premiaciones NTV 2025 (pp. 8–11).

República de Chile. (2018, 3 de abril). Ley N° 21.085, Modifica la Ley N° 19.132, de Televisión Nacional de Chile. Diario Oficial de la República de Chile. https://www.bcn.cl/leychile/Navegar?idNorma=1116654

13.5. Bibliografía Fundamentos de NTV

República de Chile. (2018, 3 de abril). Ley N° 21.085, Modifica la Ley N° 19.132, de Televisión Nacional de Chile. Diario Oficial de la República de Chile. https://www.bcn.cl/leychile/Navegar?idNorma=1116654

República de Chile. (2003, 3 de enero). Ley N° 19.882, Regula la nueva Política de Personal de los Funcionarios Públicos (Sistema de Alta Dirección Pública). Diario Oficial de la República de Chile.

Senado de Chile. (2024). Compromiso para el Cumplimiento de la Misión Pública de TVN 2024. https://www.senado.cl/

McQuail, D. (2010). McQuail's mass communication theory (6th ed.). SAGE.

Moore, M. H. (1995). Creating public value: Strategic management in government. Harvard University Press.

Benington, J., & Moore, M. H. (2011). Public value: Theory and practice. Palgrave Macmillan.

Donders, K. (2021). Public service media in Europe: Law, theory and practice. Routledge.

Jenkins, H. (2006). Convergence culture: Where old and new media collide. New York University Press.

NTV. (2025). Documento interno de resultados y premiaciones NTV 2025 (pp. 8–11).

13.6. Bibliografía Marco Conceptual

McLuhan, M. (1964/2001). Understanding media: The extensions of man. Routledge.

Baudrillard, J. (1981/1994). Simulacra and simulation. University of Michigan Press.

Islas, O. (2009). McLuhan y la comunicación estratégica. [Artículo].

Bignell, J. (s. f.). Baudrillard and McLuhan: Modernity and the media [Manuscrito].

Bustamante, E. (Ed.). (s. f.). La televisión pública estatal en internet. [Informe/Libro].

Rodríguez Malebrán, C. (s. f.). Televisión educativa: Realidades, historia y proyecciones. [Informe/Capítulo].

Jochamowitz, L. (s. f.). La imposible historia de la televisión. [Ensayo].

Mateu i Evangelista, M. (2005). ¿Tiene sentido la televisión pública? Futuro, presente y pasado. Conexão – Comunicação e Cultura, 4(8), 51–59.

Pauloni, S. M., & Codoni, M. F. (2013/2014). Televisión, historia y política. Tram[p]as de la comunicación y la cultura, (77), 35–60.

Cornelissen, J. (2004). Corporate communication: Theory and practice. SAGE.

Fuenzalida, V. (2011). Educación para la televisión en América Latina. [Documento].

Fuenzalida, V. (2005). Estudios de audiencia y recepción en Chile. [Documento].

TVN. (2024). Presentación XI ENTV: Lanzamiento NTV. Televisión Nacional de Chile.

Criteria Research. (2024). Estudio de marca TVN–NTV. Criteria.

ClaroVTR & Criteria. (2025). Radiografía Digital: Niños, Niñas y Adolescentes 2025. ClaroVTR/Criteria.

13.7. Bibliografía Entorno, diagnóstico percepción pública

McQuail, D. (2010). McQuail's mass communication theory (6th ed.). SAGE.

Moore, M. H. (1995). Creating public value: Strategic management in government. Harvard University Press.

Benington, J., & Moore, M. H. (2011). Public value: Theory and practice. Palgrave Macmillan.

Jenkins, H. (2006). Convergence culture: Where old and new media collide. New York University Press.

Livingstone, S., Haddon, L., Görzig, A., & Ólafsson, K. (2014). EU Kids Online: Findings, methods, recommendations. LSE. https://eprints.lse.ac.uk/60512/

Hallin, D. C., & Mancini, P. (2004). Comparing media systems: Three models of media and politics. Cambridge University Press.

Sunstein, C. R. (2017). #Republic: Divided democracy in the age of social media. Princeton University Press.

Ofcom. (2017). The BBC's operating framework. Office of Communications (UK).

Criteria Research. (2024). Estudio de marca TVN–NTV. Criteria.

Ministerio de Educación de Argentina. (2010). Pakapaka: Señal infantil del Ministerio de Educación.

13.8. Bibliografia Análisis de entorno

Aguilar, F. J. (1967). Scanning the business environment. Macmillan.

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). Exploring corporate strategy (8th ed.). Prentice Hall.

McQuail, D. (2010). McQuail's mass communication theory (6th ed.). SAGE.

Moore, M. H. (1995). Creating public value: Strategic management in government. Harvard University Press.

Benington, J., & Moore, M. H. (2011). Public value: Theory and practice. Palgrave Macmillan.

Jenkins, H. (2006). Convergence culture: Where old and new media collide. New York University Press.

Buckingham, D. (2007). Media education goes digital: An introduction. Learning, Media and Technology, 32(2), 111–119. https://doi.org/10.1080/17439880701343006

Livingstone, S., Haddon, L., Görzig, A., & Ólafsson, K. (2014). EU Kids Online: Findings, methods, recommendations. LSE. https://eprints.lse.ac.uk/60512/

Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy. Harvard Business Review, 57(2), 137–145.

Porter, M. E. (1980). Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. Free Press.

República de Chile. (2018, 3 de abril). Ley N° 21.085, Modifica la Ley N° 19.132, de Televisión Nacional de Chile. Diario Oficial de la República de Chile. https://www.bcn.cl/leychile/Navegar?idNorma=1116654

Consejo Nacional de Televisión (CNTV). (2024). Informe de consumo audiovisual 2024. https://www.cntv.cl/

13.9. Bibliografía diagnóstico estratégico

McQuail, D. (2010). McQuail's mass communication theory (6th ed.). SAGE.

Moore, M. H. (1995). Creating public value: Strategic management in government. Harvard University Press.

Benington, J., & Moore, M. H. (2011). Public value: Theory and practice. Palgrave Macmillan.

Jenkins, H. (2006). Convergence culture: Where old and new media collide. New York University Press.

Livingstone, S., Haddon, L., Görzig, A., & Ólafsson, K. (2014). EU Kids Online: Findings, methods, recommendations. LSE. https://eprints.lse.ac.uk/60512/

Weihrich, H. (1982). The TOWS matrix—A tool for situational analysis. Long Range Planning, 15(2), 54–66. https://doi.org/10.1016/0024-6301(82)90120-0

Consejo Nacional de Televisión (CNTV). (2024). XI Estudio Nacional de Televisión 2024. https://www.cntv.cl/

Cadem. (2024). Estudio de percepción de medios 2024. https://www.cadem.cl/

Consejo Nacional de Televisión (CNTV). (2025b). Encuesta nacional de televisión 2025 (segunda ola). https://www.cntv.cl/

Televisión Nacional de Chile (TVN). (2024). Informe institucional 2024. https://www.tvn.cl/

Presentación Comisión 1. (2025). NTV: Fortalezas y desafíos institucionales. [Documento interno].

Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy. Harvard Business Review, 57(2), 137–145.

Porter, M. E. (1980). Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. Free Press.

Weihrich, H. (1982). The TOWS matrix—A tool for situational analysis. Long Range Planning, 15(2), 54–66. https://doi.org/10.1016/0024-6301(82)90120-0

McQuail, D. (2010). McQuail's mass communication theory (6th ed.). SAGE.

Moore, M. H. (1995). Creating public value: Strategic management in government. Harvard University Press.

Benington, J., & Moore, M. H. (2011). Public value: Theory and practice. Palgrave Macmillan.

13.10. Bibliografía desafío estratégico comunicacional

McQuail, D. (2010). McQuail's mass communication theory (6th ed.). SAGE.

Moore, M. H. (1995). Creating public value: Strategic management in government. Harvard University Press.

Benington, J., & Moore, M. H. (2011). Public value: Theory and practice. Palgrave Macmillan.

Donders, K. (2021). Public service media in Europe: Law, theory and practice. Routledge.

Jenkins, H. (2006). Convergence culture: Where old and new media collide. New York University Press.

Livingstone, S., Haddon, L., Görzig, A., & Ólafsson, K. (2014). EU Kids Online: Findings, methods, recommendations. LSE. https://eprints.lse.ac.uk/60512/

Cornelissen, J. (2004). Corporate communications: Theory and practice. SAGE.

Sunstein, C. R. (2017). #Republic: Divided democracy in the age of social media.

Princeton University Press.

Crusafon, C., & López-Muñoz, C. (2020). [Artículo sobre PSM europeo y transformación digital]. [Revista/Editorial por confirmar].

Mendieta-Bartolomé, R. (2023). [Análisis de EITB y plataforma OTT Primeran]. [Revista/Editorial por confirmar].

13.11. Bibliografía Plan de Implementación

McQuail, D. (2010). McQuail's mass communication theory (6th ed.). SAGE.

Moore, M. H. (1995). Creating public value: Strategic management in government. Harvard University Press.

Benington, J., & Moore, M. H. (2011). Public value: Theory and practice. Palgrave Macmillan.

Cornelissen, J. (2004). Corporate communications: Theory and practice. SAGE.

Jenkins, H. (2006). Convergence culture: Where old and new media collide. New York University Press.

Livingstone, S., Haddon, L., Görzig, A., & Ólafsson, K. (2014). EU Kids Online: Findings, methods, recommendations. LSE. https://eprints.lse.ac.uk/60512/

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The balanced scorecard: Translating strategy into action. Harvard Business Press.

13.12. Bibliografía Conclusiones

Benington, J., & Moore, M. H. (2011). Public value: Theory and practice. Palgrave Macmillan.

Cornelissen, J. (2004). Corporate communication: Theory and practice. SAGE.

Donders, K. (2021). Public service media in Europe: Law, theory and practice. Routledge.

Jenkins, H. (2006). Convergence culture: Where old and new media collide. New York University Press.

Livingstone, S., Haddon, L., Görzig, A., & Ólafsson, K. (2014). EU Kids Online: Findings, methods, recommendations. LSE. https://eprints.lse.ac.uk/60512/

McQuail, D. (2010). McQuail's mass communication theory (6th ed.). SAGE.

Moore, M. H. (1995). Creating public value: Strategic management in government. Harvard University Press.

República de Chile. (2018, 3 de abril). Ley N° 21.085, Modifica la Ley N° 19.132, de Televisión Nacional de Chile. Diario Oficial de la República de Chile. https://www.bcn.cl/leychile/Navegar?idNorma=1116654

14.
ANEXO 1
METODOLOGÍA DETALLADA

14. ANEXO 1. METODOLOGÍA DETALLADA

14.1. Etapas del Proceso Metodológico

El detalle de las etapas del Proceso Metodológico son las siguientes:

1. Revisión Documental de la Política Pública que sustenta a NTV
2. Revisión Documental de estudios de mercado
3. Elaboración de una matriz de entrevistados

14.2. Revisión Política Pública

El objetivo de esta fase inicial fue construir un marco de referencia que permitiera delimitar el entorno normativo, institucional y competitivo en el que opera NTV. Se realizó un análisis exhaustivo de la tramitación de la **Ley N° 21.085,** que da origen a TVN. Para ello se utilizaron:

14.2.1. Fuentes Primarias:

Historia de la Ley N° 21.085 (BCN, Boletín N° 6.191-19)[1]: En la Biblioteca del Congreso Nacional encontramos la Historia de la Ley N° 21.085 donde se expone la tramitación legislativa completa (2008-2018). EN este documento evidenciamos el origen de NTV, sus condicionantes institucionales y debilidad financiera. En el documento se evidencian con conflictos políticos y tensiones entre la misión pública y el mandato de autofinanciamiento de TVN, donde se explica la política de capitalización para TVN y NTV, así como los US$18M (millones de dólares) para el primer período de NTV.

1 Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (BCN). (2018). *Historia de la Ley N.º 21.085, que modifica la Ley N.º 19.132 de Televisión Nacional de Chile para crear la segunda señal cultural-educativa de TVN (Boletín N.º 6.191-19)*. Valparaíso: BCN.

Ley N° 21.085 Modifica la Ley 19.132 y crea la segunda señal cultural-educativa (NTV)[2]. La ley mandata a TVN la creación de una segunda señal cultural y educativa que dio origen a NTV. Esta ley define el marco normativo-institucional que sustenta NTV y exige presupuesto separado y habilita aportes por Ley de Presupuestos para su implementación y funcionamiento. La capitalización de NTV se cursó como aporte de capital anual, no ingreso corriente, de este modo, NTV debe revalidar su proyecto institucional periódicamente.

Biblioteca del Congreso Nacional – Administración financiera de TVN (ATP, 2024)[3] Este informe expone, entre otras cosas, la estructura económica-financiera de NTV con relación a TVN. Mientras el canal estatal, TVN, mantiene su obligación legal de autofinanciarse, NTV debe operar con presupuesto y contabilidad separados, pudiendo la Ley de Presupuestos considerar transferencias para su implementación y mantención. En el mismo informe se exige a NTV ser parte de la estructura de política pública de TVN, incorporándose a la planificación quinquenal (Compromiso de Misión Pública)[4], informes anuales de presupuesto a Hacienda y cuenta pública al Senado. Esto último expone la precariedad institucional de NTV, ya que cada 5 años el proyecto podrá descontinuarse, evidenciando la necesidad de un diseño institucional que le permita asegurar su continuidad.

2 República de Chile. (2018). *Ley N° 21.085, Modifica la Ley N° 19.132, de Televisión Nacional de Chile, para crear la segunda señal cultural educativa de TVN*. **Diario Oficial de la República de Chile**, 3 de abril de 2018.

3 García Bernal, N. (2024). *Administración financiera de Televisión Nacional de Chile (TVN)* (Asesoría Técnica Parlamentaria, N.º SUP 141.830). Biblioteca del Congreso Nacional de Chile.

4 En el marco de TVN–NTV, la **planificación quinquenal** corresponde al **"Compromiso para el Cumplimiento de la Misión Pública":** un plan a 5 años que fija objetivos, metas e indicadores para todas las señales (incluida NTV), con **rendición anual** ante el Senado y sujeción a controles externos. NTV se integra a ese instrumento como **señal con presupuesto y contabilidad separados,** debiendo reportar su contribución específica a la misión (educativa, cultural e infantil) con indicadores verificables más allá del rating (accesibilidad, diversidad y cobertura territorial). En paralelo, la **Ley de Presupuestos** solo **podrá** considerar transferencias anuales para su operación—lo que refuerza la necesidad de anclar dichas metas a un ciclo de evaluación quinquenal con seguimiento anual y auditorías, tal como sistematiza la asesoría técnica de BCN sobre el régimen financiero de TVN.

14.2.2. Revisión Documental de Fuentes Secundarias y Estudios de Audiencia

El objetivo de esta segunda etapa fue delimitar el ecosistema competitivo y de consumo, utilizando informes públicos del CNTV y estudios de audiencia elaborados por encardo de TVN. En cuanto a la documentación del CNTV revisada, destacamos los tres documentos que permitieron cuantificar la falla de mercado que justifica NTV, los desafíos de la medición de audiencias en cuanto al cumplimiento de la misión y el ecosistema de consumo donde se da NTV.

Documentos Del Consejo Nacional De Televisión:

ESTUDIO CNTV (Sept 2025) Culturas Infantiles Convergentes. Niñas y Niños Situados en mundos mediados: Informe cualitativo donde se evidencia que la audiencia de NTV ya no consumen televisión lineal, sino que habita en un mundo mediado (de medios) y convergente (YouTube, TikTok, Videojuegos). Este documento prueba que la estrategia de NTV no puede limitarse a ser un "canal de TV", sino que debe competir como una "plataforma" en un entorno digital fragmentado.

ESTUDIO CNTV (marzo 2019) Balance Estadístico De Programación Cultural 2018. Tv Abierta: Este informe evidencia la falla de mercado en el momento que se aprobó la Ley N° 21.085. Cuantifica la casi inexistente oferta de programación cultural (4,2% del total) e infantil en la TV abierta, demostrando la "falla de mercado" que justifica la misión pública de NTV.

ESTUDIO CNTV (junio 2025) Anuario Estadístico Oferta y Consumo TV 2024. Este documento elaborado para la TV abierta proporciona los de audiencia disponibles a junio del 2025. Aporta las métricas de alcance y visionado (Rating, Share) de NTV (p. 25). Su mayor aporte es metodológico: demuestra que los datos disponibles son puramente cuantitativos (miden *encendido*) y no cualitativos (no miden *impacto pedagógico*, *valoración* o *percepción de marca*).

Otras Fuentes Secundarias:

Además de los estudios del CNTV sobre consumo audiovisual infantil, se revisaron estudios encargados por TVN, siendo los más relevantes:

ESTUDIO CRITERIA, CLARO Y VTR. (marzo 2025) Radiografía Digital de Niños, Niñas y Adolescentes 2025 Este informe, es parte integral de un estudio de audiencia infantil en Chile elaborado periódicamente desde el año 2018. En él se define el ecosistema competitivo real, demostrando la pérdida de relevancia frente al aumento del uso intensivo de plataformas digitales (YouTube, TikTok) y la alta penetración de dispositivos móviles desde edades tempranas (casi la mitad antes de los 7 años). El estudio permite evidenciar que el posicionamiento de NTV para una estrategia comunicacional debe considerar NTV como proyecto metacomunicacional[5], donde la TV es sólo un output y la estrategia sólo puede ser consumo digital primario.

ESTUDIO CADEM (agosto 2025) Estudio Ómnibus TVN-NTV Es un seguimiento periódico de **percepción de marca** encargado por TVN. Mide **notoriedad** (*Total Awareness*: porcentaje de personas que conoce o ha oído de la marca) y **atributos generales**. El estudio tiene su foco en la recordación de marca, pero, en el caso de NTV, no captura elementos claves de su propuesta de valor, como son **impacto pedagógico, uso real en aula u hogar, accesibilidad** (subtítulos, audiodescripción), **diversidad territorial** o **confianza** en contenidos infantiles.

5 Proyecto Metacomunicacional, implica el desarrollo de contenidos orientado a las plataformas de consumo de los niños y jóvenes, principalmente **plataformas digitales** (YouTube, TikTok, apps), no en la TV abierta. Por eso, **NTV no debe pensarse solo como "un canal de TV"**, sino como un **servicio de contenidos** que nace y vive primero en lo digital. NTV planifica y coordina todo (temas, formatos, tiempos, interacción) pensando en varias plataformas a la vez. Desde esta perspectiva, l**a TV es solo un output,** es una salida más, no el centro.

14.3. Entrevistas Semi-estructuradas a Actores Clave (Método Principal)

Entrevistas

La etapa de entrevistas Semi estructuradas es la etapa central del diagnóstico y nos permite explorar la percepción de valor e impacto real que NTV tiene en la sociedad chilena. A través del mapeo de actores relevantes elaboramos un listado de entrevistados posibles, organizándolos en un mindmap y posterior matriz de análisis de entrevistas (ver anexo 13.2), donde estructuramos y priorizamos a los entrevistados asociándolos a temáticas descritas en las metodologías FODA, CAME, PORTER y PESTEL.

La estructura de la matriz, que incorpora **Rol/Perfil** cruzándolo con líneas de **Diagnóstico Central** y **Recomendaciones,** son las coordenadas que permitieron la triangulación de datos. Con ello buscábamos completar los vacíos de información y contexto de las Etapas 1 y 2.

A fin de homologar los resultados de las entrevistas, intentamos diseñar una pauta de entrevistas semiestructuradas con el fin de indagar sobre el posicionamiento de NTV en actores internos y externos claves de la organización. Se identificaron los siguientes segmentos para seleccionar entrevistados:

Directivos de TVN y NTV:

Áreas de Programación y Comunicaciones:

Expertos del Sector Audiovisual y Académicos:

Esta metodología permitió obtener información detallada sobre la cultura organizacional, los procesos internos y los desafíos no documentados.

Encuestas

Propusimos dos tipos de **encuestas**, una amplia, de percepción de la misión pública de NTV y otra específica, orientada a la satisfacción de las actuales audiencias.

La primera, elaborada desde la plataforma del Diario La Segunda, buscó evaluar la validación de la misión pública de TVN

La segunda, elaborada en conjunto al equipo de estudios de NTV, buscaba validar satisfacción con la programación y oferta actual de NTV. Esta última quedó pendiente de validación por procesos internos de TVN.

14.4. Análisis, Triangulación y Sistematización

El análisis, triangulación y sistematización de los hallazgos son el insumo base para el diseño y aplicación de herramientas de análisis como el **FODA** (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), **CAME** (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar), PORTER y PESTEL (Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos (Ambientales) y Legales). Estas herramientas serán los insumos para elaborar la propuesta comunicacional para NTV.

En conclusión, creemos que la metodología mixta utilizada, con un fuerte énfasis en entrevistas, es el mejor camino para obtener un diagnóstico de contexto relevante para NTV.

MIND MAP |PLANIFICACION ENTREVISTADOS TESIS NTV

	Financiamiento y sostenibilidad operativa		Estrategia digital y limitaciones tecnológicas		Vinculación territorial y rol público		Segmentación de audiencias y programación		Diseño metodológico: entrevistas y focus groups		Dimensión de política pública y legitimidad institucional	
	Gestor Financiero en Televisión Pública	**Presupuestos Públicos desde Sociedad Civil**	**Productor Digital Independiente**	**Transformación Digital en Medios Públicos**	**Líder Comunitaria Cultural**	**Gestor Territorial de Programas Públicos**	**Investigadora en Educación y Medios**	**Programador Editorial con Enfoque Infantil**	**Investigador de Audiencias en Medios Públicos**	**Experto Internacional en Evaluación de Medios Públicos**	**Políticas Públicas Culturales**	**Político Visión Transversal**
ROL	Director/a de administración y finanzas de un canal público o cultural con experiencia en sostenibilidad presupuestaria.	Representante de fundación o red que ha impulsado iniciativas legislativas o campañas de apoyo al gasto público cultural (ej. Observatorio de Políticas Culturales).	Experto/a en producción de contenidos infantiles digitales. Ha trabajado con canales públicos o educativos y conoce plataformas OTT (apps, players, web propias).	Profesional con experiencia en transformación digital en televisión pública o educativa. Ha asesorado procesos de independencia tecnológica o rediseño de arquitectura web/app.	Dirigenta de una junta de vecinos, centro cultural o agrupación infantil que ha colaborado con instituciones públicas o ha sido audiencia activa de NTV.	Funcionario/a de gobierno regional o municipal vinculado a cultura, educación o infancia. Ha colaborado con canales o programas nacionales.	Académica o consultora especializada en infancia, alfabetización mediática y consumo cultural infantil.	Editor o productor de programación infantil en canales nacionales o internacionales.	Especialista en estudios cualitativos y cuantitativos de medios, vinculado a canales públicos o fundaciones de medios.	Evaluador externo de canales culturales infantiles en contextos comparables (Latinoamérica o Europa).	Experto/a en políticas culturales públicas. Ha trabajado en ministerios, fondos concursables o diseño institucional (ej. CNTV, MINCAP, DIPRES).	Político/a que haya participado de la discusión presupuestaria o legislativa de medios públicos. Con sensibilidad hacia la cultura y las infancias.
DOLORES	Ha debido sostener operaciones con fondos fragmentados y sujetos a glosas anuales. Conoce restricciones del sistema DIPRES.	Ha enfrentado el recorte sistemático de presupuestos culturales o sociales. Tiene experiencia articulando incidencia desde el sector ciudadano.	Ha enfrentado limitaciones técnicas por falta de recursos y equipos insuficientes. Tiene experiencia resolviendo problemas de escalabilidad digital desde estructuras chicas.	Fricciones entre áreas editoriales, técnicas y de gobierno digital. Barreras culturales en canales tradicionales.	Dificultades para sostener vínculos con instituciones centralizadas. Falta de representación territorial en los medios.	Ha enfrentado desconexión entre estrategias centrales y necesidades locales.	Ha evidenciado brechas de acceso, representación y calidad en los contenidos ofrecidos a niñas y niños.	Ha debido adaptar contenidos a ventanas de consumo no tradicionales, con limitados espacios editoriales.	Ha debido traducir insumos complejos en decisiones editoriales sin simplificarlos en exceso.	Dificultades para construir indicadores no comerciales de impacto cultural y educativo.	Debilidad estructural de los programas culturales sin institucionalidad propia. Tensión entre lógica fiscal y valor simbólico de lo cultural.	Ha debido priorizar recursos frente a múltiples presiones políticas. Conoce las resistencias a financiar medios públicos.
APORTE	Proveer criterios de planificación operativa en escenarios de incertidumbre y mostrar estrategias de diversificación de ingresos.	Entender qué argumentos movilizan apoyo político y social hacia canales como NTV.	Entregar recomendaciones para escalar digitalmente desde estructuras acotadas. Evaluar modelos de crecimiento sin sobrecarga institucional.	Ofrecer marcos de decisión y governance para procesos de independencia digital dentro de entornos públicos.	Visibilizar cómo se percibe NTV en los territorios, si su presencia es real, simbólica o ausente.	Proveer criterios para un despliegue territorial coherente de la programación y acciones presenciales de NTV.	Diagnóstico preciso sobre audiencias reales, segmentación por edades y condiciones de co-visionado.	Aportar criterios editoriales y estrategias de programación infantil basadas en datos reales de consumo.	Validar diseño metodológico y dar sugerencias para entrevistas y focus según públicos objetivos.	Aportar enfoques cualitativos para evaluar el valor de NTV desde el punto de vista de la ciudadanía y la infancia.	Identificar las condiciones para que NTV evolucione hacia una estructura más robusta, con anclaje normativo o institucional.	Revelar las condiciones que permiten que un canal como NTV sea defendible en agendas de gobierno.
PREGUNTAS	¿Qué modelos de financiamiento han permitido sostener proyectos culturales públicos? ¿Cómo se negocia con Hacienda la continuidad de fondos sin institucionalidad propia? ¿Cuáles son los mínimos viables para sostener una programación infantil/cultural de calidad?	¿Qué rol juega la ciudadanía en defender el financiamiento de medios públicos? ¿Cómo conectar el valor simbólico de NTV con prioridades presupuestarias? ¿Qué narrativas funcionan en el Congreso y en la opinión pública?	¿Qué decisiones iniciales fueron clave para establecer independencia digital? ¿Cómo se estructuran equipos digitales mínimos viables en contextos públicos? ¿Qué lecciones rescatas de implementar plataformas infantiles en entornos públicos?	¿Qué estructuras de decisión funcionan para digitalizar un canal dentro de una red pública? ¿Qué capacidades son clave antes de escalar técnicamente? ¿Cómo se abordan los temas de licencias, privacidad y UX en canales culturales infantiles?	¿Qué tan presente está NTV en la vida cultural local? ¿Qué tipo de alianzas funcionarían entre el canal y las organizaciones comunitarias? ¿Cómo se percibe el valor de NTV desde regiones o comunas periféricas?	¿Qué se requiere para que una señal pública tenga impacto efectivo en regiones? ¿Cómo se construye lealtad institucional con actores locales? ¿Qué sinergias podrían generarse entre contenidos televisivos y agendas locales?	¿Qué características debe tener un contenido para impactar positivamente en niños de distintas edades? ¿Qué aprendizajes deja el co-visionado intergeneracional? ¿Cuáles son los vacíos actuales en la oferta televisiva infantil chilena?	¿Cómo definir franjas efectivas para contenidos culturales e infantiles? ¿Cómo programar sin caer en lógicas adultocéntricas? ¿Qué diferencias hay entre programación educativa, de entretenimiento y cultural?	¿Qué herramientas permiten captar bien el valor simbólico que le atribuyen las familias a un canal infantil? ¿Cómo adaptar los focus a distintos niveles de alfabetización mediática? ¿Qué errores evitar en entrevistas a tomadores de decisión?	¿Cómo medir legitimidad y aporte público de una señal infantil? ¿Qué dimensiones cualitativas son clave más allá del rating? ¿Qué tipo de evidencia ha resultado persuasiva ante gobiernos y parlamentos?	¿Qué modelos institucionales permiten proteger proyectos culturales públicos? ¿Qué argumentos pesan más al momento de justificar el gasto en cultura e infancia? ¿Cómo se construye legitimidad en proyectos no rentables pero estratégicos?	¿Cómo posicionar a NTV en la conversación política sin quedar subordinado al ciclo electoral? ¿Qué alianzas o framing hacen que una señal infantil cultural sea viable políticamente? ¿Qué peso tiene el respaldo ciudadano o técnico en este tipo de decisiones?
ENTREVISTADO 1	**Ana Holuigue:** Economista y ex presidenta del directorio de TVN (2019–2022). Su experiencia en la gestión financiera de medios públicos la posiciona como una voz clave en estrategias de sostenibilidad presupuestaria. chiletransparente.cl	**Maya Fernández:** Política chilena, ex ministra de Defensa y nieta del expresidente Salvador Allende. Su trayectoria política y compromiso con la cultura la hacen relevante para discutir el financiamiento de medios públicos. YouTube+1Wikipedia+1	**Álvaro Ceppi:** Director creativo de Zumbástico Studios y creador de series como "Zumbástico Fantástico" y "Puerto Papel", co-producidas con TVN. Su experiencia en producción de contenidos digitales infantiles lo convierte en un referente en la materia. Wikipedia	**Ellen Guidera:** Ejecutiva con MBA de Harvard y experiencia en marketing y transformación digital. Ha trabajado en Chile en diversas iniciativas relacionadas con medios y tecnología. LinkedIn	**Equipo de producción de La Isla Grande de Flo: R**esponsables de la creación y realización del programa emitido por NTV, que destaca por su enfoque en la cultura y tradiciones de Chiloé, combinando elementos educativos y de entretenimiento para el público infantil. Fuente: TVN, CNTV y entrevistas sectoriales.	**Funcionarios de la Unidad de Gestión Territorial:** Encargados de abordar problemas públicos en regiones y provincias. **Vínculo con TV:** Han trabajado en la implementación de programas televisivos a nivel local. **Fuente:** Matucana 100 - Centro CulturalEmol+1La Tercera+1	**Roxana Morduchowicz:** Especialista en educación y medios, consultora de la UNESCO. Vínculo con TV: Ha trabajado en proyectos relacionados con alfabetización mediática y consumo cultural infantil. Fuente: IIEP UNESCO	**Mariana Hidalgo:** Directora de programación de NTV, canal cultural y educativo de TVN. Ha sido reconocida por su contribución a la televisión infantil en Chile. TVN+1Facebook+1	**Sebastián Gray:** Investigador en medios y audiencias en el ámbito universitario. **Vínculo con TV:** Participa en estudios de impacto de medios culturales y públicos en Chile. **Fuente:** U. de Chile / Fundación Datos Protegidos.	**Guillermo Orozco Gómez**: Investigador mexicano experto en recepción televisiva y alfabetización mediática. **Vínculo con TV:** Ha evaluado medios públicos en América Latina, con foco en infancia. **Fuente:** Universidad de Guadalajara / UNESCO.	**Julio Bravo:** Ex jefe de la División de Cultura del Ministerio Secretaría General de Gobierno. **Vínculo con TV:** Participó en la implementación del marco institucional para NTV. **Fuente:** MINCAP / entrevistas institucionales.	**Hernán Larraín:** Ministro, Senador y Académico con trayectoria en financiamiento público. **Vínculo con TV:** Participó en discusión sobre asignación presupuestaria a TVN, lideró el proyecto Teleduc de Canal 13. **Fuente:**
ENTREVISTADO 2	**Francisco Vidal Salinas:** Presidente del Directorio de TVN desde diciembre de 2023. Ha liderado procesos de gestión financiera y estratégica en el canal público. Fuente: msgg.gob.cl msgg.gob.clmsgg.gob.cl	**Tomás Peters:** Sociólogo y académico especializado en políticas culturales. Vínculo con TV: Ha investigado y promovido el financiamiento de medios públicos desde la sociedad civil. Fuente: Matucana 100 - Centro Cultural	**Equipo de Niebla Producciones:** Productora chilena enfocada en cine, animación y contenidos infantiles. Vínculo con TV: Han trabajado con canales públicos y educativos en la creación de contenidos digitales. Fuente: Matucana 100 - Centro Cultural	**Luis Breull:** Exdirector del Departamento de Fiscalización del CNTV. Vínculo con TV: Ha asesorado procesos de independencia tecnológica en medios públicos. Fuente: Consejo Nacional de Televisión	**Simón Crisóstomo Loncopán:** Líder mapuche que ha trabajado en la recuperación territorial y cultural. Vínculo con TV: Ha sido entrevistado y presentado en programas de televisión sobre cultura indígena. Fuente: Matucana 100 - Centro Cultural	**Representantes de Gobierno en Terreno:** Programas que buscan acercar los servicios del Estado a la ciudadanía. Vínculo con TV: Han utilizado medios públicos para difundir sus actividades y servicios. Fuente: Matucana 100 - Centro Cultural	**Investigadores de la Facultad de Educación UC:** Académicos especializados en estudios de infancia y medios. Vínculo con TV: Han realizado investigaciones sobre el impacto de la televisión en la educación infantil. Fuente: comunicaciones.uc.cl (RAYÉN CONDEZA Facultad de Comunicaciones UC y Centro de Estudios de Conflicto y Cohesión Social (COES)	**Paz Puga:** Creadora y directora de "Tikitiklip", microprograma infantil que combina música y animación con elementos de la artesanía chilena. Su trabajo ha sido emitido por TVN y es un referente en contenidos culturales para niños. Nueva Mujer+2Wikipedia+2YouTube+2	**Mónica Valenzuela:** Consultora en estudios de medios y cultura. **Vínculo con TV:** Ha conducido investigaciones cualitativas para el CNTV. **Fuente:** Informe CNTV / FLACSO.	**Patricia Peña**: Consultora internacional en medios públicos, infancia y derechos digitales. **Vínculo con TV:** Ha asesorado a TVN y al CNTV en temas de gobernanza y valor público. **Fuente:** Fundación Datos Protegidos / UNESCO.	**Ernesto Ottone:** Ex Ministro de Cultura, actual funcionario de UNESCO. **Vínculo con TV:** Lideró agendas de cultura pública con componente audiovisual. **Fuente:** UNESCO / Ex Consejo de la Cultura.	**Francisco Vidal:** Presidente del directorio de TVN, ex ministro de Estado. **Vínculo con TV:** Representa una figura política clave con trayectoria de defensa del canal público. **Fuente:** TVN / Ministerio Secretaría General de Gobierno.
ENTREVISTADO 3	**Cristóbal Gumucio:** Director ejecutivo de Matucana 100, centro cultural con experiencia en gestión de proyectos culturales. Ha colaborado en iniciativas culturales que han tenido presencia en medios públicos. Fuente: Matucana 100 - Centro Cultural	**Verónica Barahona:** Secretaria ejecutiva interina del Teatro Regional del Maule. Vínculo con TV: Ha participado en campañas de apoyo al gasto público cultural con presencia en medios. Fuente: Matucana 100 - Centro Cultural	**Valerio Fuenzalida:** Profesor e investigador en audiovisual en la Pontificia Universidad Católica de Chile. Vínculo con TV: Experto en televisión infantil y estrategias de programación en medios públicos. Fuente: comunicaciones.uc.cl	**Equipo de Gobierno Digital:** Encargados de la transformación digital del Estado en Chile. Vínculo con TV: Han colaborado en la digitalización de servicios públicos, incluyendo medios. Fuente: Matucana 100 - Centro Cultural	**Representantes de Puntos de Cultura Comunitaria:** Iniciativas locales que promueven la cultura en comunidades. Vínculo con TV: Han colaborado con medios públicos en la difusión de actividades culturales.Fuente: Matucana 100 - Centro Cultural	**Coordinadores de Programas Públicos:** Encargados de implementar políticas públicas a nivel local. Vínculo con TV: Han colaborado con canales públicos en la difusión de programas gubernamentales. Fuente: Matucana 100 - Centro Cultural	**Investigadores del CIAE:** Centro de Investigación Avanzada en Educación, con estudios sobre consumo cultural infantil. Vínculo con TV: Han analizado la programación infantil en medios públicos. Fuente: comunicaciones.uc.cl	**Programadores de CNTV Infantil:** Encargados de diseñar la programación infantil emitida en televisión abierta con fondos públicos. **Vínculo con TV:** Responsables directos de contenidos infantiles en la franja de TVN, NTV y otros canales nacionales. **Fuente:** Consejo Nacional de Televisión – Área Infantil.	**Rodrigo Moreno:** Investigador del Instituto de la Comunicación e Imagen (ICEI), Universidad de Chile. **Vínculo con TV:** Especialista en estudios cualitativos de consumo cultural y programación. **Fuente:** ICEI / Proyectos FONDECYT.	**Cecilia von Feilitzen (Suecia):** Investigadora en el International Clearinghouse on Children, Youth and Media. **Vínculo con TV:** Ha trabajado con canales públicos europeos evaluando impactos en niños y jóvenes. **Fuente:** Nordicom / Universidad de Gotemburgo.	**Luis Breull**: Experto en regulación televisiva, ex CNTV. **Vínculo con TV:** Diseñó y evaluó políticas de supervisión de contenidos culturales. **Fuente:** CNTV / Universidad Finis Terrae.	**Marcelo Mena:** Subsecretario de las Culturas, con experiencia en políticas públicas culturales y audiovisuales. Fuente: minculturas.gob.cl
ENTREVISTADO 4	**Luis Breull:** Exdirector del Departamento de Fiscalización del Consejo Nacional de Televisión (CNTV). Experto en regulación y financiamiento de medios públicos. Fuente: Consejo Nacional de Televisión	**Cristóbal Gumucio:** Además de su rol en Matucana 100, ha impulsado iniciativas de financiamiento cultural. Vínculo con TV: Colaboraciones con medios públicos en la difusión de contenidos culturales. Fuente: Matucana 100 - Centro Cultural	**Luis Breull:** Especialista en medios y televisión pública, con experiencia en transformación digital. Vínculo con TV: Ha liderado procesos de modernización en canales públicos. Fuente: Consejo Nacional de Televisión	**Valerio Fuenzalida**: Académico con experiencia en estudios de televisión y comunicación social. Vínculo con TV: Ha trabajado en la implementación de estrategias digitales en canales públicos. Fuente: comunicaciones.uc.cl	**María Elena Soto:** Coordinadora de proyectos culturales infantiles en la Región de Magallanes, vinculada a medios públicos. Fuente: gestión cultural regional	**Juan Carlos Rojas:** Director de la Corporación Cultural de Arica, con experiencia en proyectos audiovisuales infantiles. Fuente: corporacionculturalarica.cl	**María José Zaldívar Larraín:** Jefa de División de Presupuesto en el Ministerio de Hacienda, con experiencia en asignación presupuestaria para cultura y medios públicos. Fuente: dipres.gob.cl	**Editores de TV Educa Chile:** Profesionales que participaron en la creación de la señal educativa durante la pandemia. **Vínculo con TV:** Implementaron contenidos educativos para la infancia a través de TV pública. **Fuente:** Proyecto interministerial MINEDUC – CNTV – TVN.	**Patricia Novoa:** Jefa de Estudios de TVN, responsable de la generación y análisis de datos de audiencia, evaluación de impacto y estudios cualitativos sobre programación pública. Fuente: TVN y entrevistas sectoriales.	**Anna Lindström:** Directora de Programación de SVT Barnkanalen, canal público infantil de Suecia. Fuente: svt.se		**Diputada Emilia Schneider:** Presidenta de la Comisión de Cultura y Comunicaciones de la Cámara de Diputados, defensora de medios públicos y cultura infantil. Fuente: camara.cl
ENTREVISTADO 5			**Sophie Aldred** (Productora ejecutiva de BBC Children's, con amplia experiencia en digitalización y contenidos infantiles públicos).	**Dra. Catalina Valenzuela** (Investigadora en inteligencia artificial aplicada a medios y desinformación infantil, Universidad de Chile).		**Dr. Pablo Reyes:** Psicólogo clínico infantil y académico de la Universidad de Chile, especialista en desarrollo cognitivo y medios. Fuente: uchile.cl	**María José González:** Exdirectora financiera de Canal Encuentro (Argentina), canal público educativo infantil con amplia trayectoria en sostenibilidad financiera. Fuente: experiencia sectorial internacional	**Paula Gómez:** Ex editora de contenidos en CNTV Infantil y asesora en programación educativa. **Vínculo con TV:** Experiencia en curaduría y diseño de grillas orientadas a audiencias escolares y preescolares. **Fuente:** CNTV y entrevistas sectoriales.		**Dr. Mark Brown:** Profesor en Evaluación de Medios Públicos en la Universidad de Cardiff (Reino Unido), con foco en infancia y cultura. Fuente: cardiff.ac.uk		
ENTREVISTADO 6				**Dr. Rodrigo Sandoval** (Académico Universidad Diego Portales, especialista en derechos digitales, protección de datos y privacidad en infancia).		**María Fernanda Castillo:** Presidenta de la Red Nacional de Educadores de Párvulos, con interés en medios educativos infantiles. Fuente: redeeducadoresparvulos.cl	**María Isabel Díaz:** Especialista en derechos de la infancia y comunicación, coordinadora de programas de comunicación infantil en UNICEF Chile. Fuente: unicef.cl	**Álvaro Díaz y Pedro Peirano - Equipo 31 Minutos:** Creadores del programa infantil emitido por TVN, reconocido por su capacidad de conectar transversalmente con audiencias infantiles y adultas, logrando alta recordación e impacto cultural. Fuente: TVN, CNTV y entrevistas sectoriales.				
ENTREVISTADO 7						**Patricio Cisternas:** Conductor del programa "Hacedor de Hambre Patrimonial" en NTV, donde explora y difunde la riqueza gastronómica chilena, destacando productos tradicionales y su valor cultural. Fuente: TVN, CNTV y entrevistas sectoriales.	**Claudia Barrientos:** Directora de Fundación Crecer Jugando, con trabajo en regiones norte y sur en proyectos culturales infantiles. Fuente: fundacioncrecerjugando.cl					

15.
ANEXO 2
CASOS DE ESTUDIO INTERNACIONALES

15. ANEXO 2. CASOS DE ESTUDIO INTERNACIONALES

15.1. BBC (Reino Unido)

El análisis del caso de la BBC (British Broadcasting Corporation) del Reino Unido es el paradigma bajo el cual podemos comprender un modelo de servicio público con una misión legalmente exigible y una estrategia de contenidos con valor público. Este estudio de caso se estructura en tres ejes:

1) Mandato y Control; que define su gobernanza, misión y marco regulatorio;
2) Programación, que detalla el contenido de su parrilla infantil multiplataforma; y
3) Enfoque Padres y Educadores como audiencias estratégicas.

15.1.1. Mandato y Control

Al igual que NTV que es regulada por la Ley N.º 21.085, la BBC tiene un marco institucional que está definido por la Carta Real (Royal Charter) y el Acuerdo (Framework Agreement) de 2016 (Department for Culture, Media & Sport [DCMS], 2016). La Carta Real establece la misión central de la BBC:

"Actuar en el interés público, sirviendo a todas las audiencias con contenido y servicios de medios imparciales, de alta calidad y distintivos que informen, eduquen y entretengan" (DCMS, 2016, p. 29).

Esta misión se desglosa en cinco propósitos públicos legalmente exigibles, establecidos en su Royal Charter:

1. Universalidad: Proporcionar noticias e información imparciales para ayudar a las personas a comprender e interactuar con el mundo que les rodea.
2. Cultura: Apoyar el aprendizaje para personas de todas las edades.
3. Innovación; Mostrar los productos y servicios más creativos, de mayor calidad y distintivos.
4. Identidad; Reflejar, representar y servir a las diversas comunidades de todas las

naciones y regiones del Reino Unido y, al hacerlo, apoyar la economía creativa en todo el Reino Unido.

5. Representatividad; Reflejar el Reino Unido, su cultura y sus valores ante el mundo.

15.1.2. Programación

Esta categoría analiza la estrategia de contenidos de la BBC para la niñez y la juventud, y cómo esta se distribuye a través de múltiples plataformas. La BBC mantiene un portafolio robusto y segmentado por tramo etario, centrado en sus dos canales insignia, CBeebies (preescolar) y CBBC (6-12+ años), considerados adiciones importantes al servicio público desde su lanzamiento en 2002 (Steemers, 2015, p. 5).

Una característica central de este portafolio es su énfasis en contenidos "distintivos" (DCMS, 2016). En un mercado donde los canales comerciales se han retirado casi por completo de la producción original, la BBC se ha convertido en el principal licitador y productor de contenido del Reino Unido, particularmente de drama, noticias y programación documental para niños (Steemers, 2015, p. 1). En 2014, por ejemplo, la BBC representó el 86% de todas las horas de programación infantil original de estreno entre los radiodifusores de servicio público (PSB, o Public Service Broadcast) del Reino Unido (Steemers, 2015, p. 2).

Un pilar de esta estrategia es el noticiero Newsround, un servicio de noticias diseñado específicamente para niños que busca activamente fomentar la alfabetización cívica y mediática. Su relevancia se mantiene en el entorno multiplataforma, alcanzando a "tres millones de niños que ven los boletines de Newsround en las escuelas cada semana" (BBC, 2024, p. 22).

El carácter multiplataforma de esta cartera es fundamental para su éxito y relevancia. El consumo de contenidos infantiles se ha desplazado drásticamente a los servicios bajo demanda. Este entorno digital es concebido como una respuesta segura, de servicio público y libre de publicidad a otras ofertas en línea como YouTube Kids (Steemers, 2015, p. 5).

El uso de esta cartera multiplataforma por parte de las audiencias no siempre es una

elección activa; a menudo es un “default viewing” o visionado por defecto (Johnson et al., 2025). Esto incluye “defaults sociales”, donde el visionado es una negociación dentro de la dinámica familiar , y “defaults de comportamiento”, donde las familias desarrollan “rutas de navegación rutinarias” (routinised pathfinding) hacia las aplicaciones y contenidos de confianza, como los de la BBC, para gestionar la sobrecarga de opciones.

15.1.3. Padres y Educadores

La BBC extiende su misión educativa más allá de la pantalla, dirigiéndose a padres y educadores como audiencias clave. Esta estrategia es central para el segundo propósito público de la BBC: “Apoyar el aprendizaje para personas de todas las edades” (BBC, 2024, p. 15).

El servicio educativo digital Bitesize es el pilar de esta estrategia, considerado el “sitio web educativo en línea más popular para escolares en el Reino Unido” (BBC, 2024, p. 21). La BBC ha anunciado una inversión de 6 millones de libras en Bitesize para “hacer el contenido más personalizado, relevante y fácil de encontrar”, demostrando una estrategia de mejora iterativa basada en el aprendizaje digital.

La BBC busca activamente la conexión entre plataformas (TV-web-aula). Un ejemplo reciente es la aplicación “CBeebies Little Learners”, una colaboración entre CBeebies (TV) y Bitesize (web) que mapea juegos con el currículo oficial de la Primera Infancia (BBC, 2024, p. 22). Estos servicios no solo proveen contenido, sino que también están diseñados para reportar el uso y el impacto, facilitando su integración en el aula.

15.1.4. Aprendizajes aplicables para NTV

A partir del análisis del modelo de la BBC, se pueden extraer las siguientes lecciones estratégicas para NTV:

a. Establecer Metas Públicas Medibles para la Niñez: La efectividad de la BBC radica en un mandato claro con propósitos públicos exigibles. NTV podría beneficiarse de la definición de metas públicas medibles y reportables anualmente, similares a una "licencia operativa", que especifiquen objetivos en horas de estreno, porcentaje de producción original, cuotas de programación y métricas de aprendizaje (Steemers, 2015, p. 4).

b. Crear un Boletín Informativo Infantil Multiplataforma: Siguiendo el rol de Newsround (BBC, 2024, p. 22) en la alfabetización cívica, NTV podría desarrollar un formato de noticias ágil y multiplataforma (cápsulas breves, explicadores) con emisiones regulares, consolidando su rol de servicio público en un área de alto impacto y baja provisión comercial.

c. Desarrollar un Repositorio Educativo con Métrica e Iteración: El éxito de Bitesize (BBC, 2024, p. 21) no es solo su existencia, sino su evolución. NTV puede crear un repositorio educativo que no solo conecte con el currículo escolar, sino que esté diseñado para medir el impacto y uso (por escuela, territorio) y se actualice iterativamente, incorporando estrategias de personalización para el aprendizaje digital.

15.2. PBS KIDS (Estados Unidos)

El modelo de PBS (Public Broadcasting Service) en Estados Unidos representa un caso de estudio clave, no por ser un sistema de radiodifusión estatal centralizado, sino por su arquitectura única de financiación de misiones específicas y su enfoque riguroso en la evaluación del impacto. A diferencia del modelo de la BBC, PBS es una organización privada sin fines de lucro que depende de una combinación de donantes, empresas y subvenciones federales para cumplir su mandato. Este análisis se estructura en tres ejes:

1) Mandato y Arquitectura, que define el marco de financiamiento y evaluación;
2) Programación, que detalla la estrategia de contenidos transmedia; y
3) Padres y Educadores como socios estratégicos.

15.2.1. Mandato y Arquitectura

Esta categoría analiza el marco institucional que financia y regula la creación de contenidos educativos en PBS. El pilar central de la programación infantil de PBS es la iniciativa federal Ready To Learn (RTL), un acuerdo cooperativo financiado por el Departamento de Educación de EE. UU.

Este mandato no es una financiación general, sino un fondo competitivo orientado a objetivos que direcciona recursos explícitamente al "desarrollo de televisión educativa innovadora y medios digitales dirigidos a niños en edad preescolar y primaria". La arquitectura de esta iniciativa tiene dos características distintivas:

1. Foco en la Equidad: El objetivo general de RTL es promover el aprendizaje temprano y la preparación escolar, con un interés particular en llegar a los niños de bajos ingresos. Este mandato busca activamente reducir la brecha de rendimiento (achievement gap) que afecta a estas comunidades.
2. Evaluación Externa Exigible: El programa RTL exige investigación sobre la efectividad educativa. Esto ha creado un ecosistema donde cada propiedad intelectual es evaluada rigurosamente por organizaciones de investigación independientes, como el Education Development Center (EDC) y SRI International (Stanford Research Institute International), para medir su impacto real en el aprendizaje.

15.2.2. Programación

Esta categoría examina la estrategia de contenido, que se define por objetivos curriculares explícitos y un despliegue transmedia. Cada propiedad intelectual de PBS KIDS, como Cyberchase o Sid the Science Kid, se diseña intencionalmente para abordar áreas de contenido específicas, a menudo centrándose en habilidades donde se detectan carencias a nivel nacional.

La estrategia de programación no se limita a la televisión; es fundamentalmente transmedia. Cada IP se despliega como un ecosistema que incluye la serie de televisión, aplicaciones y juegos interactivos, y materiales para el aula. Este modelo se basa en una sólida investigación que demuestra que se logran "ganancias medibles en el aprendizaje" cuando los niños se involucran tanto con el video de PBS KIDS como con los juegos.

15.2.3. Padres y Educadores

PBS extiende su misión más allá del niño, equipando a los adultos (padres y educadores) como mediadores fundamentales del aprendizaje. La estrategia reconoce que el contenido educativo es más efectivo cuando los adultos apoyan el uso de los medios por parte de los niños.

Para ello, PBS mantiene dos portales digitales gratuitos clave: PBS KIDS for Parents y PBS LearningMedia. PBS LearningMedia es una biblioteca digital para educadores que ofrece más de 100,000 videos, imágenes, interactivos, planes de lecciones y artículos alineados con el currículo. Esta plataforma es usada por el 91% de los maestros, quienes reportan usar PBS LearningMedia para encontrar materiales.

Además, el apoyo a los adultos es parte de la experiencia transmedia. La aplicación Play & Learn Science, por ejemplo, incluye una página designada para padres que ofrece consejos para guiar el juego y actividades para exploraciones prácticas en el mundo real.

Este ecosistema digital se activa a nivel local. Las estaciones miembro de PBS articulan estos recursos en modelos tangibles escuela-hogar, organizando talleres, campamentos de verano y noches de ciencia familiar (family science nights) , demostrando cómo los medios digitales de alta calidad pueden ser un catalizador para la exploración científica en el mundo real.

15.2.4. Lecciones aplicables para NTV

A partir del análisis del modelo de PBS, se pueden extraer las siguientes lecciones estratégicas para NTV:

1. Implementar Fichas Curriculares y Evaluación de IP: NTV debe desarrollar "fichas curriculares" explícitas para cada serie, detallando la edad objetivo, el objetivo de aprendizaje y los componentes transmedia. Siguiendo el modelo RTL, puede establecer un ciclo de evaluación de impacto para cada IP, asociándose con universidades o centros de investigación locales para medir las ganancias de aprendizaje.

2. Desarrollar Portales de Apoyo (Familias y Educadores): Siguiendo el modelo de PBS KIDS for Parents y PBS LearningMedia, NTV puede crear dos portales centrales: "Familias NTV" y "NTV Aprende". Estos deben ofrecer recursos gratuitos, actividades offline y guías breves de desarrollo profesional para docentes, con un posible tablero de métricas que muestre la adopción por territorio.

3. Crear Pilotos Escuela-Hogar (Modelo RTL Local): NTV puede replicar el modelo de activación comunitaria de RTL. Esto implicaría diseñar pilotos regionales que entreguen "kits" de materiales y realicen talleres que conecten directamente los programas de NTV con las actividades prácticas en el hogar y la sala de clases, transformando el visionado pasivo en aprendizaje activo.

15.3. Pakapaka (Argentina): política educativa audiovisual con anclaje ministerial

El caso de Pakapaka en Argentina es paradigmático para comprender un modelo de televisión pública infantil latinoamericano, concebido como una política pública de educación y cultura. Su análisis se estructura en tres ejes:

1) Mandato y Encuadre, que define su institucionalidad;
2) Programación, que detalla la estrategia de contenidos transmedia; y
3) Padres y Educadores como socios estratégicos.

15.3.1. Mandato y Encuadre

Pakapaka fue creado formalmente en 2010 (Resolución 1015/2010 del Ministerio de Educación). Su concepción y producción se gestionaron a través de Educ.ar S.E., la sociedad estatal dedicada a las políticas digitales educativas.

Este origen define a Pakapaka no como un simple canal, sino como una política de convergencia digital y alfabetización mediática enmarcada en la Ley 26.522 de Servicios de Comunicación Audiovisual. Dicha ley establece la comunicación como un servicio público esencial y un derecho ciudadano, asegurando la universalidad de acceso. El resultado es una señal pública, gratuita y multiplataforma destinada a la construcción de la ciudadanía audiovisual.

15.3.2. Programación

La estrategia de contenidos, definida por una curaduría pedagógica que responde activamente a los hábitos de la audiencia contemporánea. La programación de Pakapaka se articula a menudo en torno a ejes temáticos de interés ciudadano como son, la democracia, la diversidad, etc., pero su valor estratégico reside en cómo responde a los nuevos modos de consumir de la franja etaria de 6 a 12 años, caracterizados por la fragmentación, la demanda y la multipantalla.

Por ello, la narrativa de Pakapaka no se limita a la televisión; se diseña como un relato transmedia. Los contenidos se expanden del universo bidimensional y sincrónico de la pantalla hacia la web, aplicaciones, juegos y microformatos, buscando una continuidad entre plataformas. Un pilar de esta estrategia es la representación de la diversidad cultural argentina, rechazando el español neutro y buscando que la audiencia infantil logre verse a sí misma, y pertenencia o sentirse parte de una comunidad.

15.3.3. Padres y Educadores

Esta categoría evalúa cómo la señal articula su contenido con los adultos mediadores como son padres y docentes, extendiendo la experiencia de aprendizaje. Esta es la expansión clave de la narrativa transmedia: los micrositios web de Pakapaka no son un anexo, sino una parte integral de la continuidad pedagógica.

15.3.4. Lecciones aplicables para NTV

A partir del análisis del modelo de Pakapaka, se pueden extraer las siguientes lecciones estratégicas para NTV:

1. Establecer una base normativa educativa: La fortaleza de Pakapaka radica en su origen como política educativa ministerial. NTV podría buscar un convenio formal con el Ministerio de Educación (Mineduc) que blinde su misión pedagógica y garantice la universalidad de acceso. como servicio de medios públicos infantiles con objetivos curriculares y lineamientos de representación (lenguaje, diversidad territorial).

2. Diseñar una estrategia de expansión transmedia: Más allá de crear micrositios, NTV podría adoptar una estrategia de expansión transmedia para sus series clave. Cada programa debiera ser creado de origen con salidas en links “Familias” y “Docentes” que ofrezcan guías y actividades, respondiendo al deseo de la audiencia de intervenir en los contenidos.

3. Crear protocolos de continuidad educativa: Dado el impacto que tuvo la pandemia en canales similares, NTV puede diseñar protocolos TV+Web, basados en el modelo Seguimos Educando para activarse rápidamente como soporte al sistema escolar en caso de emergencias o cierres de establecimientos.

16.
ANEXO 3
ENCUESTA

16. ANEXO 4. ENCUESTAS

16.1. ENCUESTA COMUNIDAD NTV

Como parte del proceso de investigación aplicada de este proyecto de tesis, se elaboró en conjunto con el equipo de NTV una encuesta dirigida a la denominada “Comunidad NTV”, conformada por personas inscritas en la base de datos del canal interesadas en participar y aportar su opinión. El propósito de esta iniciativa fue comprender mejor las percepciones, hábitos y expectativas de la audiencia en torno a los contenidos infantiles y educativos de NTV, especialmente respecto de programas como Efecto N y ¿Qué Sucede?, y explorar oportunidades de innovación en formatos y temáticas.

Para su implementación se gestionó la revisión y autorización del área legal de TVN, dado que el levantamiento de información debía resguardar la confidencialidad de los datos personales de la comunidad. Si bien existió plena disposición tanto del canal como del equipo académico para llevarla a cabo, diversos factores institucionales y la crisis interna que atraviesa TVN impidieron concretar su aplicación. Aun así, la propuesta se mantuvo como un insumo valioso que refleja la voluntad de fortalecer el vínculo entre NTV y sus audiencias, promoviendo una televisión pública más participativa, cercana y alineada con las necesidades de las familias.

PRESENTACIÓN

Estimadas y estimados miembros de la Comunidad NTV:

Junto con saludarlos cordialmente, queremos invitarlos a participar en esta encuesta que forma parte de un estudio académico desarrollado por estudiantes del Magíster en Comunicación Estratégica de la Universidad Adolfo Ibáñez.

El objetivo de esta encuesta es comprender mejor la percepción, los intereses y las expectativas que tiene la audiencia de NTV, especialmente en relación con programas como “Efecto N” y “Qué Sucede”, así como explorar oportunidades de innovación en contenidos infantiles y educativos.

La información recopilada será utilizada únicamente con fines académicos y resguardando estrictamente la confidencialidad de sus respuestas. No se solicitarán datos personales identificatorios, y todos los resultados serán analizados de forma anónima.

Su participación es totalmente voluntaria y agradecemos sinceramente el tiempo que nos puedan dedicar. Su opinión es muy valiosa para contribuir a una televisión pública más conectada con las necesidades e intereses de la comunidad.

Muchas gracias por su colaboración.

Atentamente,

Grupo de Tesis – Magíster en Comunicación Estratégica

Universidad Adolfo Ibáñez

INFORMACIÓN PERSONAL

1. ¿Cuál es su rol como cuidador/a principal del niño o niña? (Seleccione la opción que mejor lo represente)

- Madre
- Padre
- Prefiero no responder
- Otra…

2. ¿En qué rango de edad se encuentra usted? (Marque solo una opción)

- Menos de 25 años
- 25 a 34 años
- 35 a 44 años
- 45 a 54 años
- 55 años o más

3. ¿En qué región vive? Pregunta de selección

HÁBITOS Y CONSUMO ACTUAL

¿Cuántos hijos tienes entre 6 y 12 años? (Selecciona una opción)

1

2

3

4 o más

4. Marca la edad de tu o tus hijos. (Puedes seleccionar entre 1 o más respuestas)

- 6 años
- 7 años
- 8 años
- 9 años
- 10 años
- 11 años
- 12 años

5. ¿A través de qué plataformas y que contenido sus hijos? Puedes elegir más de una opción.

6. ¿Cuánto tiempo dedican sus hijos al día a ver contenido audiovisual?

- Menos de 1 hora
- 1 a 2 horas
- 2 a 3 horas
- Mas de 3 horas

PREFERENCIAS DE CONTENIDO

7. ¿Qué tipo de programas considera más adecuados para sus hijos? Puedes elegir más de una opción.

- Educativos
- Culturales
- Entretenimiento
- Humor
- Ciencia y naturaleza
- Deportes
- Música y artes
- Tecnología
- VideoJuegos
- Otra…

8. ¿Qué formato cree que atrae más a sus hijos ver hoy en día? (Puede seleccionar más de 1 opción)

- Animación
- Series con actores reales
- Documentales para niños
- Programas con música y baile
- Concursos o desafíos
- Juegos Interactivos
- Otra…

9. ¿Qué tipo de personajes siente usted que generan más interés o identificación en su hijo/a cuando ve televisión? (Puede seleccionar más de 1 opción)

- Personajes de su misma edad
- Animales humanizados
- Científicos o inventores
- Superhéroes o personajes fantásticos
- Conductores reales (niños o adultos)
- Otra…

10. ¿Qué temas le gustaría a usted, que abordaran los programas infantiles?

- Medio ambiente
- Diversidad e Inclusión
- Historia de Chile
- Educación emocional
- Seguridad digital
- Refuerzo de contenidos escolares
- Educación financiera
- Cuidado personal
- Otra…

11. Pensando en el rol formativo que pueden tener los medios en la infancia. ¿Qué valores cree usted que sería importante que un canal infantil fomentara a través de sus contenidos? Puede elegir más de una opción

- Respeto y empatía
- Diversidad e inclusión
- Creatividad e imaginación
- Cuidado del medioambiente
- Identidad cultural
- Educación emocional
- Pensamiento crítico
- Educación cívica
- Otro: _____

12. ¿Cree que los programas infantiles deberían estar más presentes en redes sociales?

- Sí, es importante estar donde están los niños
- Tal vez, dependiendo del formato
- No, las redes no son adecuadas para niños
- No tengo una opinión clara

PARTICIPACIÓN FAMILIAR

11. ¿Suelen ver contenidos con sus hijos?

- Siempre
- A veces
- Rara vez
- Nunca

12. ¿Qué tan involucrados están en la elección del contenido?

- Elegimos juntos
- Elijo por ellos
- Ellos eligen solos
- Depende del tipo de contenido

13. ¿Cuál debería ser el principal propósito de un canal infantil? Puedes elegir más de 1 opción

- Entretener
- Educar
- Formar valores
- Estimular la creatividad
- Acompañar el desarrollo integral
- Otro: _____

14. Si pudiera imaginar el programa infantil ideal para sus hijos, ¿cómo sería? Texto de respuesta larga

CONOCIMIENTO Y PERCEPCIÓN

CONSUMO DE NTV

15. ¿Con qué frecuencia ve NTV?

- A diario
- Varias veces a la semana
- Una vez a la semana
- Ocasionalmente
- No veo NTV

16. ¿Desde qué dispositivos suele ver televisión o contenidos como NTV? (Puede elegir más de una opción)

- Televisor tradicional
- Smartphone
- Tablet
- Computador
- Smart TV
- Otro: _____

17. ¿En qué plataformas suele consumir contenido audiovisual de NTV (Puede elegir más de una opción)

- Televisión abierta
- YouTube
- Redes sociales (Instagram, TikTok, Facebook)
- Sitios web de canales
- Otro: _____

18. ¿Qué tipo de programas prefiere ver en NTV? (puede marcar más de una opción)

- Educativos
- Culturales
- Entretenimiento
- Humor
- Ciencia y naturaleza
- Deportes
- Música y artes
- Tecnología
- Videojuegos
- Otra…

OPINIÓN SOBRE LOS PROGRAMAS

SOBRE PROGRAMA "EFECTO N"

19. ¿Conoces el programa "Efecto N"?

- Sí, lo veo con frecuencia
- Sí, lo he visto alguna vez
- He escuchado de él, pero no lo he visto
- No lo conozco

20. ¿Qué opinas del contenido que entrega "Efecto N"?

- Muy interesante y relevante
- Informativo, pero podría ser más dinámico
- No es de mi interés
- No tengo una opinión formada

21. ¿Qué mejorarías en "Efecto N"? (respuesta abierta o múltiples opciones como)

- Mayor variedad de temas
- Formato más breve
- Más participación de niños y jóvenes
- Mejor ritmo audiovisual
- Otro* (colocar detalle)

SOBRE PROGRAMA "¿QUÉ SUCEDE?"

22. ¿Conoces el programa "¿Qué Sucede?"?

- SI
- NO

23. ¿Qué te parece el enfoque del programa?

- Muy útil para entender temas actuales
- Interesante, pero a veces complejo
- No me conecta
- No tengo opinión

24. ¿Qué temáticas te gustaría que abordara "¿Qué Sucede?"? Respuesta abierta

NUEVAS TECNOLOGÍAS

25. ¿Ha visto o utilizado contenido audiovisual con tecnologías como realidad aumentada (AR) o realidad virtual (VR)?

- Sí, me parece interesante
- Sí, pero no me gustó mucho
- No, pero me gustaría probarlo
- No, y no me interesa

26. ¿Qué tan dispuesto/a estaría a interactuar con programas infantiles a través de tecnologías nuevas (como responder encuestas en vivo, juegos interactivos, etc.)?

- Muy dispuesto/a
- Algo dispuesto/a
- Poco dispuesto/a
- Nada dispuesto/a

SUGERENCIAS GENERALES

27. ¿Qué contenidos te gustaría ver más en NTV?

- Ciencia y medioambiente
- Historia y cultura chilena
- Contenidos para jóvenes
- Tecnología e innovación
- Opinión y análisis actual
- Otro (*)

28. ¿Te gustaría participar de algún modo en los contenidos de NTV?

- Sí, como entrevistado/a o colaborador/a
- Sí, enviando ideas o preguntas
- No, prefiero solo ver
- No estoy seguro/a

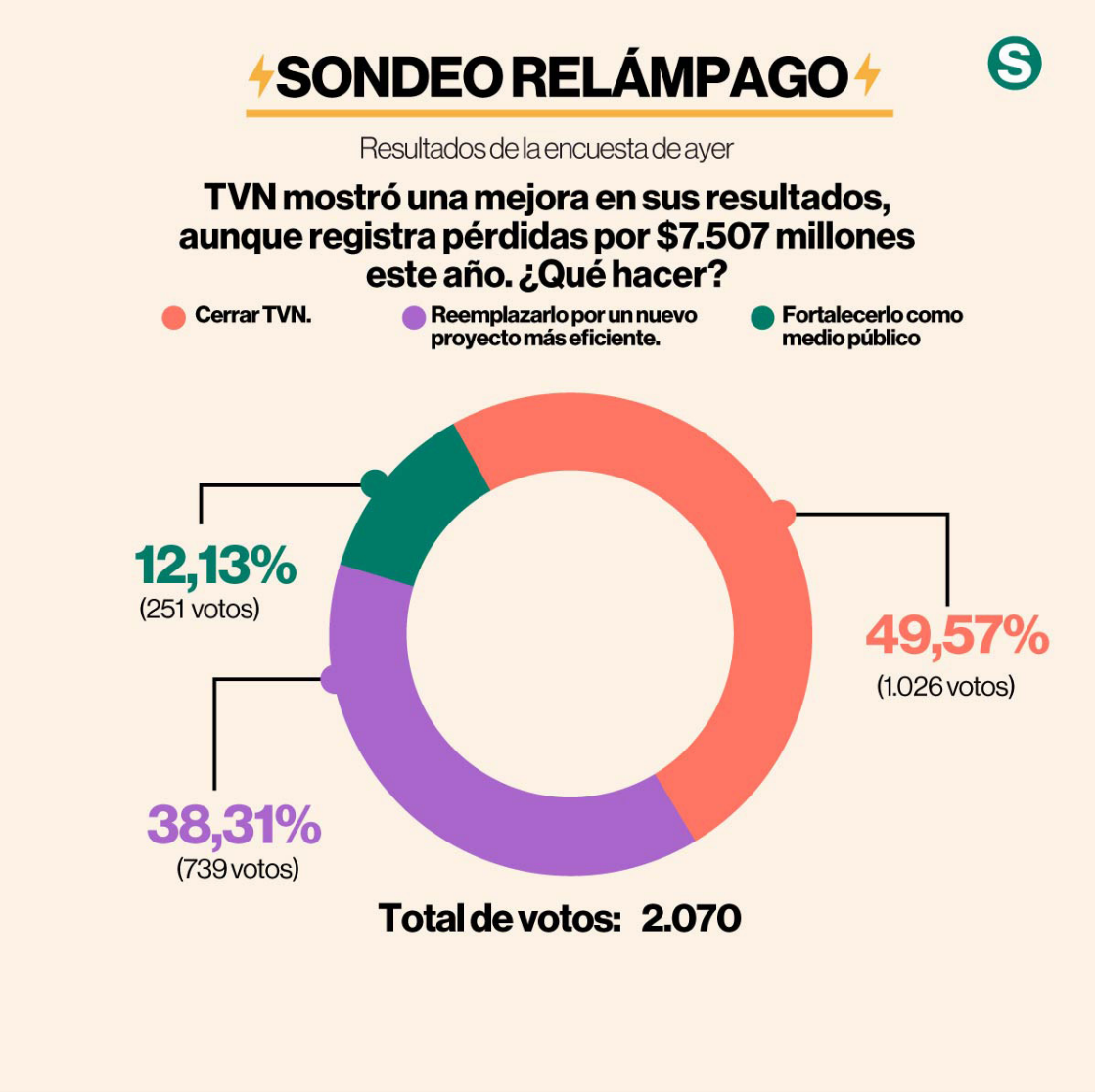
29. ¿Qué cambiaría o mejoraría de NTV? (Espacio abierto)

30. ¿Tienes algún comentario o sugerencia para NTV? (Espacio abierto)

16.2. SONDEO RELÁMPAGO DIARIO LA SEGUNDA

El 16 de septiembre 2025, el diario La Segunda realizó un SONDEO RELÁMPAGO para evaluar la percepción sobre TVN, dado el reporte de TVN acerca de su situación financiera. El canal redujo en un 31% las pérdidas respecto al mismo periodo en el año anterior, pero fueron $7.507 millones este año.

Solo un 12.13% cree que es necesario fortalecerlo como medio público. Acá los resultados:



17.
ANEXO 3
TRANSCRIPCIÓN ENTREVISTAS

17. ANEXO 4: TRANSCRIPCIÓN ENTREVISTAS

El mapeo sistematizado de entrevistados por área temática nos permitió avanzaar en el análisis de entorno, pudiendo conversar respecto a temas de financiamiento y gobernanza, transformación digital, programación infantil y valor público, investigación de audiencias y vinculación territorial. Para seleccionar entrevistados clasificacamos a los expertos según sus roles,experiencia y aportes para priorizar contactos, triangular hallazgos y fortalecer niestra hipótesis de trabajo (ver matriz de planificación de entrevistados).

Las entrevistas efectivamente realizadas se organizan en dos categorías, entrevistados con visión interna (parte del equipo NTV o TVN) y entrevistados expertos externos. Las entrevistas con diversos actores de NTV nos informaron sobre la operación y gobernanza de NTV. Por ejemplo, Mariana Hidalgo fue clave en hacernos ver la dependencia digital de TVN, las brechas de recursos, y los límites del autofinanciamiento.



Por otra parte, expertos externos, como Valerio Fuenzalida nos permitió comprender el rol pedagógico y socioemocional de la TV infantil, donde los niños juegan un rol como aprendiz activo, y la programación cumple un rol de mediación y enfoque socioemocional.

Lista de entrevistados:

6 de Enero 2025	Entrevista a Mariana Hidalgo (Directora de Programación NTV)
	Entrevista a José Joaquin Valdés (Gerente Comunicaciones TVN)
24 de Marzo 2025	Entrevista a Patricia Novoa (Jefa Área de Estudios TVN)
27 de Marzo 2025	Entrevista a Mariana Hidalgo (Directora de Programación NTV)
29 de Abril 2025	Entrevista a Mariana Hidalgo (Directora de Programación NTV)
22 de Mayo 2025	Entrevista a Francisco Vidal (Presidente Directorio TVN al 22-05-2025)
28 de Mayo 2025	Entrevista a Patricia Novoa (Jefa Área de Estudios TVN)
10 de Junio 2025	Entrevista a Lorena Anteaza, investigadora en temas de TV infantil
11 de Junio 2025	Entrevista a Valerio Fuenzalida, investigador en temas TV infantil
26 de Junio 2025	Entrevista Álvaro Ceppi, productor e investigador programacion infantil

Presentamos a continuación la transcripción de cada entrevista que pudimos grabar.

17.1. TRANSCRIPCIÓN ENTREVISTA A MARIANA HIDALGO

6 enero 2025

Mariana Hidalgo es periodista y directora de Programación de NTV. Con una amplia trayectoria en producción audiovisual, ha liderado la consolidación de NTV como proyecto estratégico de televisión pública orientado a las infancias y las familias.

—Comencemos con el cambio de sistema de rating: ¿cómo les ha ido en NTV y nuevas métricas?

—Bien, con cautela: son preliminares y no siempre comparables. Al cerrar el mes se ven las magnitudes reales. Igual, por escala de medición, ya podemos estimar si el impacto es positivo o no, aun con universos distintos.

—Consumo online: hoy ver NTV en la web o player de TVN resulta muy cargado de publicidad. ¿Por qué no tener una app o plataforma propia? ¿Es un tema de costos o de transmisión?

—No es transmisión; es soporte y equipo. El equipo digital de NTV depende de las áreas de TVN. Para independizarnos necesitaríamos dotación equivalente a la de TVN en digital (que ya es ajustada). En redes estamos diversificados porque el soporte lo hacen terceros (las propias plataformas). Una app propia es posible si hay recursos, pero supone otra estructura técnica y de gestión. En televisiones públicas sin publicidad, la presión por separar plataformas es distinta; aquí la pauta comercial incide.

—¿Y la experiencia internacional? Separaciones por audiencia, players infantiles, etc.

—Hay casos, como la separación de contenidos 100% educativos versus entretenimiento educativo, que mejoran el acceso infantil. BBC tiene universos paralelos bajo una misma entrada. Se puede, pero requiere decisiones técnicas y de gobernanza que hoy están integradas a la web y procesos de TVN.

—**Si mañana existieran recursos extra para un equipo digital propio, ¿lo empujarías?**
—Sí, es una opción que hoy podría mirarse. Al comienzo casi nadie independiza su señal más pequeña; ocurre gradualmente. Pero no es solo sumar "cinco personas": implica infraestructura, sistemas y procesos.

—**Ley y financiamiento: ¿cómo ha operado en la práctica el flujo de recursos para NTV?**
—Los recursos que originalmente se proyectaron (se habló de 18 millones en cuatro años, luego 16 y finalmente cinco años de ejecución) se agotaron. Lo que falta para completar el año entra por reasignaciones presupuestarias; es engorroso y corto-placista. Esto dificulta pensar en estrategia de mediano plazo: pasas a administrar gasto corriente y a "parchar" la operación.

—**Clima político y discusión pública: ¿cuánto pesa en la viabilidad de un financiamiento estable?**
—Mucho. El timing es complejo: año muy político, sensibilidad con gasto fiscal y priorizaciones que comparan cualquier fondo con "comisarías" u "hospitales". En conversaciones privadas, el apoyo a la TV pública es mayoritario, pero los consensos se traban al legislar. Puede que la Cámara avance; en el Senado se tensiona.

—**Existe la tentación de "hacer solo noticias" para justificar gasto. ¿Funciona esa lógica?**
—No. Convertirse en "solo noticias" no resuelve: exige paraguas periodístico, costos, infraestructura y no garantiza audiencias. Es una discusión más político-cultural que técnica.

—¿Y la hipótesis NTV independiente de TVN?
—Operar "sin TVN" escala costos: no es solo el traspaso de plata, sino estudios, transmisión, soporte, dotaciones y gobernanza aparte. Se discutió en su momento; los costos eran de otra magnitud. Por eso NTV dentro de TVN fue la opción viable.

—**Presupuesto anual: ¿qué presentan y cómo planifican?**
—Presentamos estructuras de costo (personas, depreciación, contenidos, marketing y comunicaciones). No presentamos parrillas cerradas sin fondos disponibles: como en cualquier fondo público, primero el recurso, luego el compromiso. Es nefasto para planificar porque la producción no funciona enero-diciembre: muchos proyectos parten agosto-octubre para salir el primer trimestre siguiente.

—**Segmentación y metas: NTV no compite por 15 puntos. ¿Cuál es el objetivo?**
—No somos mainstream. El objetivo es proveer TV de calidad y cerrar brechas entre niños con y sin acceso. En digital tratamos contenido como un solo ítem (piezas solo digitales y mixtas). El foco es valor público e impacto social, no el punto de rating.

—**Franja matinal y ajustes de programación en TVN: ¿qué buscan medir?**
—Se acotó el matinal tradicional (8:00–11:00) y de 11:00–13:00 se apostó por entretenimiento familiar. Con el sistema anterior funcionaba muy bien; con el nuevo, no tanto, pero recoge valoración cualitativa alta ("alivio" frente a cinco horas de policial). Nos interesa percibir desde los hogares si esa apuesta aporta y si cultura e infantil se aprecian y valoran.

—**Adultocentrismo del sistema y lugar de NTV**
—La TV abierta chilena habla para adultos: temas, miedos y alegrías de adultos. Faltan niños y niñas en pantalla con temas de su interés por etapas. Por eso NTV sostiene quince horas infantiles. Además, lidiamos con asistencia y retención escolar: si van a estar en casa con TV o videojuegos, que exista la opción de contenidos que nutran, con pensamiento crítico y participación (no solo consumo pasivo). "Colgar" un programa adulto en horario infantil sería ceder al adultocentrismo.

—**Ubicación de programas culturales como "Hora 25"**
—Funciona mejor a medianoche (y domingos 22:00 en repetición). Entre 21:00 y 23:00 predominan noticias y luego entretenimiento; a medianoche hay una ventana donde la audiencia suelta la TV tradicional y migra. Nuestro público suele encender la tele para eso, luego viene desde plataformas y, en tercer lugar, desde TV abierta.

—**Vinculación territorial: salir de la pantalla**
—Además de comunicaciones y marketing, trabajamos alianzas territoriales con fundaciones, centros culturales, municipios y organizaciones que promueven valores democráticos. No imponemos agenda: acompañamos procesos y visibilizamos experiencias que conectan con infancia, identidad y convivencia.

—¿Qué tipo de información de audiencias les sería más útil recibir de los estudios que estamos haciendo?

—Más que segmentación demográfica dura, me interesa saber cómo las personas valoran los contenidos y qué percepción tienen sobre el canal. Por ejemplo, si las familias aprecian los programas culturales e infantiles, si los destacan, si los ven como un aporte o simplemente los consideran "televisión educativa". Eso nos ayudaría a entender mejor qué tipo de contenido genera conexión emocional.

—¿Cómo se está comportando el consumo de televisión en general y qué aprendizajes deja para NTV?

—El consumo sigue siendo alto, pero ha cambiado la forma. Hoy la gente mezcla televisión tradicional con plataformas y redes. Lo relevante no es solo si miran televisión, sino desde qué dispositivo y en qué momento. En NTV nos pasa que muchos usuarios nos ven desde plataformas digitales o Smart TV, y eso no se refleja en las mediciones tradicionales. El desafío es adaptarnos a esas nuevas prácticas sin perder la misión pública.

—**En ese sentido, ¿cómo definen hoy el público prioritario de NTV?**

—Nuestro público principal son los niños y niñas, pero también los adultos que los acompañan. En rigor, hacemos contenidos que puedan ver juntos. Buscamos mantener un equilibrio entre entretención, educación y cultura, con foco en valores democráticos y de convivencia. El público infantil es muy diverso: no es lo mismo hablarle a un niño de 6 años que a uno de 12. Por eso intentamos diversificar la parrilla, con segmentos por edades y distintos niveles de profundidad.

—¿Qué los llevó a tomar la decisión de aumentar las horas de programación infantil?

—La razón es simple: no hay niños en pantalla. Los canales chilenos hablan casi exclusivamente de temas de adultos, con miradas y preocupaciones adultas. Los niños terminan siendo espectadores de realidades ajenas. Por eso decidimos ofrecer quince horas de contenido infantil, donde los protagonistas sean ellos, con temas de su interés y en los horarios en que pueden ver televisión. No tenemos un problema de matrícula escolar, sino de asistencia y retención. Si van a estar en casa viendo televisión o videojuegos, queremos ofrecerles algo que los nutra desde otro lugar, que les proponga temas trabajados con pensamiento crítico y sensibilidad.

—¿Cómo evalúan el impacto de esos contenidos en la audiencia infantil?
—Medimos resultados cuantitativos y cualitativos. Hay programas que sabemos que "dejan pegados" a los niños porque lo vemos en las curvas de sintonía, pero también nos importa la conversación posterior: cuando un profesor o un padre nos escribe diciendo que un contenido fue usado en clases o en familia. Eso es impacto social, aunque no siempre se mida con números.

—¿Cómo logran compatibilizar la programación cultural con las exigencias de audiencia?
—Es difícil, porque el sistema completo está construido en torno al rating. Un programa cultural o infantil nunca va a competir en igualdad de condiciones con un formato de entretención masiva. Por eso debemos medirnos con otros parámetros: repercusión, alcance educativo, identificación territorial. "Hora 25", por ejemplo, funciona mejor a medianoche, porque recoge una audiencia más reflexiva que no busca competir con las noticias. Los programas que apelan a emociones y contenidos más pausados necesitan su propio ritmo.

—¿Qué estrategias están usando para fortalecer la conexión con las audiencias?
—Además de comunicación y marketing, hemos desarrollado una línea de vinculación territorial. Nos asociamos con experiencias locales —centros culturales, museos, fundaciones, municipios— que comparten valores democráticos y de participación. Lo que buscamos es presencia y visibilidad en el territorio, no solo difusión en pantalla. Donde haya convivencia, cultura cívica o inclusión, ahí tratamos de estar.

—¿Cómo ves el lugar de NTV dentro de la estructura de TVN y del sistema público de medios?
—NTV es hoy el rostro más legítimo del sentido público de TVN. Tiene buena valoración porque no está contaminado por la política contingente ni por la lógica comercial. Pero para consolidarse necesita recursos estables y autonomía operativa. La legitimidad simbólica que tiene NTV es enorme: nadie discute que la infancia merece un espacio propio y seguro. Por eso, fortalecer NTV es fortalecer la idea misma de televisión pública.

—¿Qué desafíos identificas hacia adelante para asegurar la sostenibilidad de NTV?
—El principal desafío es estructural: necesitamos financiamiento estable y proyección a largo plazo. No podemos depender año a año de reasignaciones o fondos excepcionales. Una señal infantil y cultural requiere continuidad para consolidar su audiencia. También debemos actualizar nuestra infraestructura digital y ampliar el equipo humano. Todo eso implica recursos, pero sobre todo voluntad política. La televisión pública debe entenderse como una inversión social, no como un gasto.

—¿Qué aprendizajes ha dejado la experiencia de NTV en estos primeros años?
—Hemos comprobado que los niños y niñas sí ven televisión abierta cuando se sienten reconocidos. Los contenidos locales, las historias cercanas y las producciones chilenas generan identificación inmediata. También aprendimos que el acompañamiento adulto es fundamental. NTV no sustituye a la familia ni a la escuela, pero puede ser un aliado en la formación valórica y emocional. La confianza del público infantil se construye con coherencia: si prometes una televisión segura, inclusiva y positiva, tienes que mantener ese estándar siempre.

—¿Qué lugar tiene hoy NTV dentro del ecosistema mediático chileno?
—Somos un espacio alternativo dentro de la oferta audiovisual nacional. No competimos por el mismo público que los canales comerciales o las plataformas internacionales. Lo nuestro es ofrecer una televisión distinta, que acompañe, eduque y entretenga. Representamos la posibilidad de que el Estado tenga una voz propia en la infancia, una voz que promueva cultura, identidad y ciudadanía.

—¿Cuál es el aporte de NTV en términos de valor público y legitimidad?
—El mayor aporte de NTV es devolverle legitimidad al canal público. Cuando se lanzó, mucha gente volvió a mirar a TVN con simpatía. NTV es una prueba de que el Estado puede hacer televisión de calidad, moderna y cercana. Representa el lado luminoso de la televisión pública: contenido con propósito y sentido. No tenemos que ser el canal más visto, pero sí el más querido y respetado.

—¿Cómo se puede fortalecer ese vínculo con la ciudadanía?
—Con presencia, coherencia y participación. La gente confía cuando ve que hay consistencia entre lo que decimos y lo que hacemos. NTV tiene que seguir estando en terreno, con actividades y colaboraciones que conecten directamente con las familias. También debemos ser transparentes con nuestros procesos, explicar en qué se invierte y por qué. La ciudadanía valora los proyectos que comunican su propósito.

—¿Qué importancia tiene la televisión pública en el contexto actual de desinformación y fragmentación digital?
—Enorme. La televisión pública cumple una función que ninguna plataforma comercial puede asumir: garantizar contenidos confiables, diversos y orientados al bien común. En un entorno saturado de información, la televisión pública puede ser un espacio de orientación y encuentro.

Por eso debemos defender su existencia. Sin medios públicos, dejamos la conversación social en manos de los algoritmos.

—**Si pudieras resumir en una frase el sentido de NTV, ¿cuál sería?**

—NTV es un espacio de encuentro entre cultura, educación y emoción. Es la televisión que acompaña la crianza y fortalece la identidad infantil.

17.2. ENTREVISTA PATRICIA NOVOA CUBILLOS

28 mayo 2025

Patricia Novoa Cubillos, socióloga, es directora de Datos y Análisis Estratégicos en TVN.

—¿Cómo evalúan hoy la medición de audiencias de NTV frente a los sistemas tradicionales de rating?

—La medición de audiencias en Chile sigue estando pensada para canales generalistas y de entretención masiva. No refleja adecuadamente el consumo de una señal cultural y educativa como NTV. El rating mide exposición, no valoración. En ese sentido, nuestros resultados deben leerse con otra lógica. Hay programas que no alcanzan grandes números, pero generan un nivel de compromiso y reconocimiento muy alto en públicos específicos, como comunidades educativas o familias con niños pequeños.

—¿Qué limitaciones observan en esos instrumentos de medición?

—El principal problema es que el sistema está basado en hábitos de visionado lineal. Las nuevas generaciones ven contenido en distintas plataformas, en distintos momentos del día y con dispositivos variados. El rating no captura esa fragmentación. NTV tiene presencia en web, YouTube, app de TVN y redes, y todo eso queda fuera del cómputo tradicional. Por eso hablamos de audiencia extendida o multiplataforma, más que de audiencia en tiempo real.

—¿Qué tipo de indicadores utilizan internamente para evaluar el impacto del canal?

—Combinamos métricas cuantitativas y cualitativas. Medimos tráfico digital, visualizaciones y duración de visionado, pero también analizamos interacciones en redes, comentarios y menciones en prensa o en comunidades educativas. Nos interesa saber no solo cuántas personas nos ven, sino cómo nos perciben. Un programa puede tener menos alcance, pero si genera conversación o es usado en una escuela, su valor social es mucho mayor.

—¿Cómo se posiciona NTV frente a su competencia en el segmento infantil y cultural?

—NTV compite en dos mundos paralelos. En el ámbito infantil, su competencia directa son los canales de cable como Cartoon Network, Discovery Kids, Nickelodeon o Disney. Ese es el

verdadero ecosistema con el que comparte audiencia. Del otro lado, en el espacio cultural, compite con señales como Nat Geo o Discovery Channel. Si uno mira los números, los ratings son muy bajos en todas las señales secundarias, por eso la comparación con la televisión abierta no tiene mucho sentido. Las señales "dos" siempre marcan poco; por ejemplo, TVN 2 o Mega Ficción no pagan medición porque sus audiencias son pequeñas. Por lo tanto, más que medirse con la televisión abierta, NTV debe mirarse en clústeres de contenido temático o de nicho.

—¿Y cómo determinan internamente si un programa es exitoso, si los números son tan relativos?

—Se evalúan a sí mismos más que por comparación externa. Cuando uno mira a Cartoon o Nickelodeon, está observando grandes producciones internacionales, sobre todo animación. En cambio, NTV combina animación proveniente del Consejo Nacional de Televisión y otras fuentes con programación en vivo, algo que casi ningún canal infantil de cable mantiene hoy. Disney, por ejemplo, dejó de hacer programas "en vivo" hace años; ya no invierte en ese formato. NTV, en cambio, conserva esa lógica: Mariana (Hidalgo) impulsa programas en vivo, casi como un matinal, que generan interacción y cercanía con la audiencia. Ese componente de participación es muy valioso porque produce retroalimentación directa: el público va al estudio, comenta, se involucra. Ese contacto es el mejor indicador de éxito que hoy tienen.

—¿Crees que existe una distancia entre la percepción de los estudios de opinión y la realidad de la audiencia infantil?

—Sí, y es una distancia estructural. Las encuestas tienden a preguntar a los adultos, no a los niños, por lo que los resultados siempre son mediaciones de terceros. En el caso de NTV, eso distorsiona el análisis, porque el vínculo con el canal se da de manera emocional, lúdica y colectiva. Los niños no responden como consumidores racionales. Miden desde la emoción, desde la identificación con lo que ven.

—¿Qué aprendizajes han obtenido de los estudios cualitativos recientes?

—Que la audiencia infantil busca cercanía, humor, autenticidad y representación. Cuando un niño ve en pantalla a otro niño que habla como él o que vive en su misma región, se produce un reconocimiento inmediato. Eso vale más que cualquier campaña. También hemos confirmado que los padres valoran el canal por la seguridad de sus contenidos. Confían en NTV como un espacio tranquilo, sin sobresaltos ni violencia simbólica.

—¿Cómo se equilibra la búsqueda de alcance con la misión pública del canal?

—No nos medimos por rating, sino por pertinencia y coherencia con nuestro propósito. Ser un canal público significa priorizar el contenido por sobre la cifra. Eso no significa desatender el impacto, sino medirlo con otras herramientas. Cuando un programa inspira conversación, despierta curiosidad o se utiliza en un contexto educativo, ya cumplió su objetivo. El desafío es instalar esa mirada en los indicadores institucionales.

—¿Cómo describirías hoy los hábitos de consumo audiovisual en niños, niñas y familias?

—El consumo se ha vuelto totalmente fragmentado. Los niños no se sientan frente al televisor a una hora fija, sino que combinan pantallas, dispositivos y formatos. Ven contenido en televisión, pero también en celulares y tablets, a veces en compañía y otras veces solos. Por eso, más que hablar de audiencias pasivas, hablamos de audiencias móviles y activas, que seleccionan lo que quieren ver. Esa autonomía es positiva, pero también genera nuevos desafíos en términos de calidad, seguridad y orientación de los contenidos.

—¿Qué implicancias tiene esa fragmentación para un canal público infantil como NTV?

—Nos obliga a pensar la televisión de otra manera. Ya no basta con emitir una señal; hay que acompañar los contenidos con presencia digital, con formatos breves, interactivos y accesibles. En el fondo, no competimos con los canales tradicionales, sino con el ecosistema digital. NTV no puede replicar el modelo del streaming, pero sí puede ofrecer una alternativa confiable, donde la familia encuentre contenido con sentido y valor público.

—¿Cómo se trabaja la segmentación por edades dentro del canal?

—Tenemos franjas pensadas para distintas etapas: primera infancia, segunda infancia y público familiar. Pero esa segmentación es flexible, porque el consumo real no es tan rígido. Lo importante es mantener un tono cercano, una narrativa amable y un lenguaje visual contemporáneo. En todas las edades, el criterio es el mismo: respeto por la inteligencia y la sensibilidad de los niños.

—¿Cuál es el lugar de los padres, madres y cuidadores en la estrategia de NTV?

—Son fundamentales. Los adultos son quienes deciden qué ver y, muchas veces, quienes acompañan la experiencia. Por eso, NTV también se dirige a ellos, con contenidos que puedan compartir con sus hijos. Queremos que la televisión vuelva a ser un punto de encuentro, no una actividad individual. Esa dimensión familiar es parte del valor público que buscamos construir: recuperar la conversación en torno a lo que se ve.

—¿Qué rol cumple la emoción dentro de la propuesta de contenidos?

—Es central. La emoción genera aprendizaje y recuerdo. Los niños no aprenden por instrucción, sino por conexión. Un programa que emociona deja huella, porque activa la empatía y el pensamiento. En NTV trabajamos desde lo afectivo, no desde lo moralizante. Buscamos que los contenidos sean cálidos, divertidos y cercanos, sin perder profundidad.

—¿Qué tipo de relación mantienen con el sistema educativo y las comunidades escolares?

—Estamos fortaleciendo esos vínculos. Cada vez más colegios usan material de NTV como apoyo pedagógico, y eso nos parece una gran validación. También recibimos retroalimentación de docentes y familias, que nos ayuda a ajustar los contenidos. La televisión pública debe estar en diálogo con la educación, no reemplazarla, pero sí complementarla desde otro lenguaje. Esa relación entre pantalla y aula es una oportunidad enorme para construir ciudadanía cultural desde la infancia.

—¿Y con el mundo cultural y territorial?

—Trabajamos en alianzas con centros culturales, museos, universidades y organizaciones regionales. El objetivo es que NTV no sea un canal de Santiago para todo Chile, sino una señal que recoja las voces y expresiones de todo el país. Cuando un niño ve su territorio en pantalla, se siente reconocido, y eso genera pertenencia. Esa dimensión territorial es esencial para legitimar el rol de una televisión pública en el siglo XXI.

—¿Cómo se puede medir el impacto real de un canal público como NTV más allá del rating tradicional?

—Hay que ampliar la noción de audiencia. El rating solo mide exposición, pero no mide sentido. Nosotros hablamos de "valor público", que tiene que ver con lo que la señal aporta a la sociedad. Eso incluye confianza, pertinencia cultural, diversidad, seguridad, aprendizaje y vínculo emocional. No es una cifra, es una relación. Cuando un canal genera conversación, inspira curiosidad o acompaña la crianza, está cumpliendo su función pública, aunque no aparezca reflejado en los números.

—¿Qué tipo de indicadores podrían capturar mejor ese valor público?

—Indicadores cualitativos, por supuesto, pero también nuevas métricas digitales: tiempo de permanencia, fidelidad de visionado, comentarios, menciones, participación en redes o descargas en plataformas educativas. Son huellas que muestran que el contenido tuvo sentido para alguien.

El desafío es integrar esas mediciones en la estructura institucional, porque todavía se sigue evaluando con parámetros de televisión comercial.

—¿Qué rol juega la investigación de audiencias en ese proceso?

—Un rol central. Necesitamos entender a las audiencias desde su experiencia y no desde la estadística. En NTV nos interesa saber qué sienten los niños y niñas cuando ven los programas, cómo los usan, qué recuerdan, qué comentan después. Ese tipo de información nos permite ajustar los contenidos y mantener coherencia con nuestro propósito. La investigación cualitativa nos acerca a las personas; la cuantitativa solo nos muestra patrones.

—¿Crees que la televisión pública ha logrado instalar ese debate sobre nuevas métricas?

—Todavía no del todo. Hay conciencia de que el rating ya no basta, pero falta institucionalizar otras formas de medir. Los medios públicos en Chile tienen que liderar esa discusión. Si seguimos usando los mismos indicadores que los privados, terminamos replicando su lógica. Y la televisión pública no existe para competir, sino para ofrecer una alternativa.

—¿Cómo se traduce ese valor simbólico en la relación del canal con la ciudadanía?

—Cuando una familia en un lugar remoto escribe diciendo que por fin hay un programa donde sus hijos se ven reflejados, eso es legitimidad. La legitimidad no se decreta, se gana con coherencia y presencia. NTV se ha convertido en un punto de confianza: un lugar donde los padres pueden dejar a sus hijos tranquilos, sabiendo que van a ver contenidos seguros y con sentido. Esa confianza es un bien público que hay que cuidar.

—¿Qué desafíos quedan pendientes en términos de audiencia y posicionamiento?

—Consolidar esa relación emocional con las familias y seguir creciendo en presencia digital. Las nuevas generaciones están en redes y plataformas, y NTV debe acompañarlas también allí, sin perder su sello. El desafío no es ser masivos, sino ser relevantes. Ser reconocidos como un canal que aporta, que escucha y que representa a las infancias del país.

17.3 ENTREVISTA FRANCISCO VIDAL SALINAS

22 de mayo 2025

Francisco Vidal Salinas es académico, analista político y exministro de Estado, con una extensa trayectoria vinculada a la comunicación pública y a las políticas de medios en Chile. Fue presidente del directorio de Televisión Nacional de Chile (TVN) hasta septiembre de 2025.

— ¿Cómo explicaría la crisis estructural que atraviesa TVN en los últimos años?

— La crisis de TVN es multifactorial. Por un lado, hay un cambio profundo en los hábitos de consumo de los chilenos: la gente ya no se sienta frente al televisor a una hora determinada, sino que elige qué ver y cuándo verlo. Eso afectó a toda la televisión abierta, pero en el caso de TVN el impacto fue mayor, porque depende casi completamente de la publicidad.

TVN fue concebido como un canal público que debía autofinanciarse. Ese modelo funcionó durante los años 90, cuando el canal tenía altos niveles de audiencia y liderazgo, pero se volvió insostenible con el tiempo. Cuando aparecen nuevas plataformas y la torta publicitaria se fragmenta, los ingresos se desploman. El problema es que el canal nunca dejó de tener la estructura pesada de una gran empresa estatal, con costos fijos altos y rigidez laboral.

El resultado es que TVN perdió competitividad. No tiene los recursos para producir programas de calidad y tampoco puede competir en rating con los privados, que se mueven con más libertad. Es un modelo que está agotado.

— ¿Cuándo se empieza a ver ese quiebre en concreto?

— Yo diría que el punto de inflexión es el año 2010. Ahí comienzan a acumularse las pérdidas y se nota el desfase entre la estructura del canal y el nuevo escenario digital. Luego vino la tragedia del CASA 212 y la muerte de Felipe Camiroaga, que tuvo un efecto devastador en la imagen institucional y en la moral interna.

Pero la crisis ya venía. El directorio no tuvo la capacidad de reaccionar a tiempo, ni de generar un plan estratégico de reconversión. Se siguió gastando como en los tiempos de bonanza, sin entender que el ecosistema mediático había cambiado por completo.

— ¿Qué papel jugó la política en ese proceso?

— En mi opinión, la política partidista ha tenido una influencia negativa en la gestión del canal. El directorio se compone de personas designadas por el Congreso y el Presidente, lo que en teoría busca pluralismo, pero en la práctica genera bloqueos y lentitud. Cada vez que hay cambio de gobierno, cambian las prioridades, los énfasis, las contrataciones. Y eso impide construir una estrategia de largo plazo.

TVN debería tener un gobierno corporativo profesionalizado, con criterios técnicos, no políticos. En la BBC, por ejemplo, los directores se eligen por méritos y el objetivo es mantener la independencia editorial, no representar cuotas partidarias. Aquí seguimos atrapados en una lógica que mezcla televisión con política contingente.

— ¿Cree que el modelo de autofinanciamiento sigue siendo viable?

— No. El autofinanciamiento de TVN está muerto. Era razonable en los años 90, cuando el canal podía generar utilidades y competir en igualdad de condiciones con los privados. Pero hoy la realidad es otra. La publicidad en televisión abierta cae todos los años, y los costos de producción siguen siendo altos. Si el Estado no interviene, el canal no tiene cómo sobrevivir.

Y ojo, esto no significa que TVN deba transformarse en un canal gubernamental. El financiamiento público no implica control político. Lo que implica es entender que hay contenidos que no se pueden medir solo por rentabilidad económica, porque tienen un valor público: información, cultura, identidad nacional.

— ¿Cuál debería ser el rol del Estado frente a la televisión pública?

— El Estado tiene que garantizar la existencia de una televisión pública. Es un derecho ciudadano. Así como el Estado financia la educación, la salud o la cultura, también debe financiar un medio que garantice el acceso a la información, la diversidad y la identidad nacional. Pero en Chile se optó por un modelo distinto: se creó un canal estatal que debía comportarse como una empresa privada. Y eso es una contradicción en sus términos.

En el fondo, se quiso proteger la independencia editorial evitando el financiamiento estatal, pero se terminó destruyendo la viabilidad del canal. Si un medio público vive solo de la publicidad, su línea editorial inevitablemente se ve condicionada por los avisadores. Entonces, ¿de qué independencia estamos hablando?

— ¿Cómo funciona el financiamiento de la televisión pública en otros países?

— Hay varios modelos. En Inglaterra, la BBC se financia con un impuesto específico que pagan los hogares. En España, TVE recibe un aporte directo del Estado y además genera ingresos por venta de contenidos. En Francia, hay una combinación de ambos mecanismos. En todos esos casos, el financiamiento público se entiende como una inversión en democracia, no como un gasto.

En América Latina, el caso más cercano es el de Argentina, donde la televisión pública se financia con un fondo mixto que proviene del presupuesto estatal y de un porcentaje de los impuestos a los medios privados. Chile, en cambio, tiene el único canal público del continente que no recibe ningún aporte permanente del Estado. Es un modelo único… pero único en su error.

— ¿Qué efectos tiene esta falta de financiamiento estable?

— Que TVN vive al borde del abismo. Cada año se discute si hay que inyectarle recursos o no, como si fuera una empresa quebrada y no un servicio público. Eso genera precariedad, inestabilidad laboral y una sensación de improvisación constante. Un canal público no puede depender de los ingresos publicitarios del trimestre.

Si queremos una televisión pública de verdad, hay que asumir que debe ser financiada por el Estado, pero con garantías de autonomía editorial. Para eso se necesita una institucionalidad robusta: un consejo profesional, plural y transparente que rinda cuentas a la ciudadanía, no al gobierno de turno.

— ¿Y qué opina de la idea de un financiamiento mixto, con aportes públicos y privados?

— No me parece mala, siempre que los aportes privados no condicionen la línea editorial. Hay modelos donde los privados pueden auspiciar proyectos culturales o educativos sin intervenir en los contenidos. Pero el corazón de la televisión pública debe ser el financiamiento público estable.

Lo importante es que el canal tenga claridad de propósito. Si el objetivo es competir por rating, entonces que sea un canal comercial. Pero si el propósito es representar al país, fomentar la cultura, la educación y la identidad, entonces debe tener respaldo del Estado. La televisión pública no puede medirse con la misma vara que el mercado.

— ¿Y qué papel juega el Congreso en todo esto?

— El Congreso tiene una responsabilidad directa. Son los parlamentarios los que definen los marcos legales y presupuestarios. Y lamentablemente, en Chile no ha habido una comprensión profunda del valor de los medios públicos. Se legisla mirando el corto plazo, con desconfianza hacia cualquier institución estatal. Pero sin voluntad política, el canal está condenado a sobrevivir con parches.

— ¿Cómo evalúa la creación de NTV dentro del contexto de la televisión pública chilena?

— Me parece una iniciativa muy valiosa. NTV representa un esfuerzo por recuperar el sentido público de TVN, que se había perdido en la competencia por el rating. Es una señal que devuelve legitimidad al canal, porque aborda un segmento que ninguna televisión privada cubre: la infancia. Además, lo hace con una perspectiva cultural, educativa y de identidad. Eso es exactamente lo que uno espera de una televisión del Estado.

En un país donde la televisión abierta se volvió cada vez más comercial, tener un espacio que piensa en los niños y en las familias es una señal política en sí misma. Significa decirle a la ciudadanía que el Estado no se desentiende de su deber de ofrecer contenidos seguros, formativos y accesibles para todos.

— ¿Cree que NTV podría transformarse en un modelo para repensar la televisión pública?

— Absolutamente. NTV podría ser el punto de partida de una reforma mayor. Si logra consolidarse, podría demostrar que una televisión pública bien gestionada y con un mandato claro puede ser sostenible y generar valor social. Es lo más parecido que tenemos hoy a una “política pública audiovisual”.

Pero para eso necesita financiamiento estable. Si NTV depende del presupuesto general de TVN, va a sufrir los mismos problemas que el canal madre. Hay que entender que un canal infantil y cultural no se mide por rating, sino por impacto social. Su éxito no está en la sintonía, sino en el aporte al desarrollo cognitivo, emocional y ciudadano de los niños.

— ¿Qué condiciones deberían garantizarse para su continuidad?

— Primero, asegurar recursos permanentes. No puede vivir de los excedentes ni de la buena voluntad de los directores de turno. Segundo, profesionalizar su gestión. Y tercero, proteger su independencia editorial. NTV no debe transformarse en un espacio gubernamental, sino en un espacio ciudadano.

El Estado tiene la obligación de ofrecer contenidos de calidad a las nuevas generaciones. No basta con decir que los niños pueden ver YouTube o Netflix. Esos son productos del mercado, no bienes públicos. La televisión pública existe precisamente para equilibrar eso, para ofrecer otra mirada, un espacio de confianza.

— ¿Qué importancia tiene defender un medio público en el actual ecosistema digital?

— Es fundamental. En la era de la desinformación, de las fake news y de la saturación de estímulos, los medios públicos son más necesarios que nunca. Representan un contrapeso ético y cultural. Si desaparecen, dejamos la conversación pública en manos de los algoritmos.

En ese sentido, NTV tiene un valor simbólico enorme. Hablar de infancia es hablar del futuro. Si un Estado invierte en un canal infantil, está diciendo que cree en la educación, en la cultura y en la convivencia democrática. Por eso hay que cuidarlo y fortalecerlo. NTV es, hoy, la cara más legítima y esperanzadora de la televisión pública chilena.

17.4. ENTREVISTA A LORENA ANTEZANA BARRIOS

10 de junio 2025

Lorena Antezana Barrios es Doctora en Información y Comunicación por la Universidad Católica de Lovaina, Bélgica, Magíster en Comunicación Social, Periodista y Licenciada en Comunicación Social de la Universidad de Chile.

Su investigación se relaciona con los estudios en televisión, de recepción y consumo crítico de medios. Actualmente, dirige el proyecto FONDECYT Regular N° 1240145 (2024-2028) y es directora del Núcleo de Investigación en Televisión y Sociedad NITSChile.

— ¿Cómo influye el cambio en los hábitos de consumo en la forma en que TVN se relaciona con sus audiencias?

— Efectivamente, las audiencias se han vuelto mucho más volátiles. Ya no responden a una sola oferta, sino que transitan entre plataformas. Hay productos audiovisuales que no funcionan en una plataforma, pero sí en otra, y eso hay que entenderlo. Si el canal no se adapta, termina rompiendo su pacto con la audiencia: saca programas del aire, cambia horarios o acorta temporadas sin considerar las nuevas formas de consumo.

— ¿Dirías que TVN perdió su misión pública?

— Sí. Haber desarmado todo el cuerpo dramático fue un error tremendo. Esos programas sostenían un vínculo con las audiencias y arrastraban público hacia otros espacios, como los noticieros. No hay que tenerle miedo al entretenimiento, porque desde ahí también se pueden dejar huellas formativas: procesos de construcción de nación, identidades compartidas y conexión con los territorios. El entretenimiento no se opone a lo público; puede ser su mejor vehículo.

— ¿Cómo debería entenderse hoy la televisión pública en términos de servicio?

— Creo que hay que dejar de pensar la televisión pública solo como "televisión" y empezar a verla como *servicio público de medios*, algo mucho más amplio. No se trata de una pantalla que domina y ordena los horarios de consumo, sino de un ecosistema donde los contenidos pueden tener vidas distintas en distintas plataformas. Esa mirada implica reconocer que un programa puede no rendir en la televisión lineal, pero conectar profundamente en redes o en formatos de corta duración.

La televisión pública tiene que perder el miedo a experimentar con nuevos lenguajes, con docudramas, realities o formatos híbridos que mezclen ficción y redes. Hay públicos que se están perdiendo porque se piensa que lo cultural debe expresarse en formatos rígidos, y eso ya no tiene sentido.

— ¿Cómo ves la relación actual entre televisión, cultura y entretenimiento?

— Muchas veces se asume que transmitir cultura o valores ciudadanos debe hacerse en un formato más duro o solemne, y no es así. La cultura también puede comunicarse a través de la emoción, el humor o la ficción. Hubo miedo a seguir explorando con formatos como el reality o el melodrama, y eso limitó la conexión con públicos más amplios. Una televisión pública que no entretiene termina hablando sola.

— En tus investigaciones hablas de "convergencia cultural" y de nuevas formas de sociabilidad en los jóvenes. ¿Cómo se manifiesta eso en los consumos actuales?

— Cuando escribí *Enclave adolescente digital*, analizaba justamente ese fenómeno. La convergencia no es solo tecnológica, sino cultural: cambia la manera en que los jóvenes se expresan, se relacionan y participan. Al investigar, me di cuenta de que era necesario bajar aún más la edad de observación, porque los hábitos digitales empiezan mucho antes de la adolescencia.

Los niños y adolescentes viven inmersos en un entorno mediático constante. Es difícil separar espacios, porque para ellos ya no existe una diferencia entre lo online y lo offline. Todo es una misma dimensión. No hay frontera entre lo público y lo privado: comparten aspectos íntimos de su

vida con naturalidad, sin percibirlo como exposición.

— ¿Qué implicancias tiene esa "fusión de esferas" en el consumo mediático?

— Es enorme. Cuando uno nace dentro de un entorno mediático, la burbuja te acompaña. Se mueve contigo. Por eso a los adultos nos cuesta entender cómo se relacionan los niños y jóvenes con las redes. No hay refugio: la burbuja está con ellos todo el tiempo. El impacto de lo que ocurre en ese entorno es mucho mayor, porque no hay desconexión posible.

Además, los jóvenes no diferencian los géneros o formatos en los contenidos. No distinguen si algo es documental, ficción o reality, salvo que se les haga notar. Por ejemplo, cuando analizamos *Los Archivos del Cardenal*, las generaciones mayores reconocían su estructura de thriller político; las nuevas generaciones no. Para ellos es solo una historia más, sin esa distancia crítica que permite analizar cómo está construida.

— ¿Cómo se puede usar esa nueva forma de consumo a favor de la televisión pública?

— Se necesita mediación. Ningún contenido llega directamente a la infancia o a la adolescencia. Plaza Sésamo fue pensado para niños marginados del sistema escolar, pero quienes lo veían eran los hijos de las clases medias que tenían adultos acompañándolos. Eso demuestra que los programas no educan por sí solos: se requiere mediación familiar o institucional.

La televisión, como hábito, se construye a propósito. No basta con emitir un contenido; hay que generar los contextos que lo hagan significativo. Por eso siempre digo que la televisión es como lavarse los dientes: si no se forma el hábito desde temprano, no se instala. Lo importante es encontrar instancias mediadoras —padres, docentes, cuidadores— que ayuden a traducir los mensajes y a reforzar lo que el programa propone.

— ¿Cómo se diseña un contenido que logre ese vínculo mediador?

— Hay que pensar los programas de acuerdo con las etapas del desarrollo y los procesos de aprendizaje. A los niños pequeños, por ejemplo, les atrae lo repetitivo, lo participativo y lo que provoca respuesta corporal. Por eso funcionan personajes como *Dora la Exploradora* o formatos que invitan a cantar, saltar o responder.

Los programas deben estimular esa participación activa. Si se combinan con otras actividades —juegos, talleres, merchandising educativo—, se refuerza la memoria y se generan asociaciones positivas. Así se construye una huella de aprendizaje.

— ¿Esa mediación podría expresarse también a través de herramientas digitales, como una app o plataforma asociada a NTV?

— Absolutamente. Sería una excelente herramienta para conectar a padres e hijos en torno a los contenidos. Una aplicación con materiales, juegos o preguntas podría ampliar la experiencia y convertir el consumo en algo compartido. Eso permitiría que los adultos acompañaran el proceso, incluso desde el celular, transformando una herramienta que a veces se ve como amenaza en un espacio de aprendizaje conjunto.

— ¿Qué elementos debería priorizar una televisión pública infantil para diferenciarse de las plataformas comerciales?

— Un canal como NTV puede y debe ofrecer algo que las plataformas no garantizan: un espacio seguro. Pero ese concepto de seguridad debe ir más allá de "no tener violencia o contenidos inapropiados". La seguridad también implica acompañamiento. Un programa no llega directamente a las infancias: necesita mediadores, adultos que conversen con los niños sobre lo que están viendo. No se trata solo de encender el televisor y confiar; hay que involucrarse.

Por ejemplo, cuando pensamos que algo es seguro porque el niño está tranquilo viendo televisión, podemos equivocarnos. En la serie *Adolescencia*, los padres estaban convencidos de que sus hijos estaban bien porque estaban callados frente a la pantalla, y en realidad estaban enfrentando contenidos muy duros. Un espacio seguro debe ser también un espacio dialogado, que ofrezca herramientas a los padres para acompañar.

— ¿Cómo podrían los padres participar más activamente de esos contenidos?

— A través de pequeños recursos, no grandes manuales. Pequeños tips, guías o preguntas que ayuden a generar conversación. Por ejemplo: "¿Qué fue lo que más te gustó?", "¿Qué te dio risa?", "¿Por qué crees que el personaje hizo eso?". Ese tipo de diálogo construye pensamiento crítico y da a los niños herramientas para procesar lo que ven. Si no hay acompañamiento, los programas no logran su efecto formativo.

Recuerdo una anécdota muy simple: mi hijo menor una vez me dijo “mamá, tú no estás preparada para ver esto” mientras miraba lucha libre. Me explicó que para mí era muy violento, pero que él sabía que no era real. Eso me hizo entender que el problema no está en la televisión, sino en cómo se procesa lo que se ve. Los niños pueden distinguir realidad y ficción, pero necesitan que alguien los ayude a hacerlo.

— **Entonces, el desafío está más en la mediación que en el contenido mismo.**

— Exactamente. Demonizar la televisión o el celular no sirve. Lo importante es acompañar. Si un niño se ríe, preguntar por qué se ríe; si se sorprende, conversar sobre eso. De esa manera se puede aprovechar lo que el contenido ofrece. Incluso las herramientas más resistidas —como el celular o YouTube— pueden usarse a favor, si se orientan correctamente.

Hay muchos niños que aprenden viendo contenidos en plataformas, y lo hacen de manera espontánea. Mi hijo, cuando tenía cuatro años, aprendió sobre Egipto viendo una serie animada y me lo explicó mientras jugábamos. Eso demuestra que el aprendizaje está en la relación que establecen con lo que ven, no solo en el contenido mismo.

— ¿Cómo se traduce eso en una propuesta para NTV o para la televisión pública futura?

— NTV podría fortalecer ese vínculo entre contenidos y familias. Una aplicación o una web interactiva sería ideal: un espacio donde los padres puedan acompañar, participar o incluso registrar reflexiones con los hijos. Además, permitiría acceder al contenido en cualquier momento, fuera del horario lineal.

También es necesario ampliar la mirada: no basta con tener un canal para niños. Debe haber propuestas familiares, puntos de encuentro entre generaciones. Las series o programas que pueden ver juntos padres e hijos son los que mejor cumplen el rol de mediadores culturales.

— ¿Qué cambios estructurales necesitaría la televisión pública para cumplir con esa misión?

— Se necesita una transformación profunda. No basta con parchar TVN; hay que repensarlo. Su estructura es muy pesada, con un directorio político que no necesariamente entiende de televisión ni de audiencias. Eso hace que los cambios sean lentos y las decisiones muy burocráticas.

La televisión pública debe ser más liviana, más flexible, con capacidad de experimentar. No podemos aspirar a ser la BBC, porque Chile es otro contexto. Pero sí podemos aprender de lo que ha funcionado aquí mismo. Mega, por ejemplo, se transformó en una industria potente cuando apostó por la ficción y diversificó plataformas. Ese tipo de lógica podría inspirar una televisión pública más ágil, conectada y representativa.

— ¿Y qué lugar ocupa NTV dentro de esa transformación?

— NTV tiene algo que ningún otro proyecto tiene: legitimidad simbólica. Nadie va a decir "dejemos de financiarlo", porque se trata de la infancia, y ahí hay consenso. Por eso mismo, NTV podría ser la punta de lanza para repensar todo el sistema público. Es un espacio que todavía goza de simpatía social, que no está contaminado por la lógica política ni por la pelea del rating.

En un país donde la televisión abierta perdió su vínculo con las audiencias, NTV tiene la posibilidad de volver a construir confianza desde la infancia. Esa es su gran oportunidad.

17.5. ENTREVISTA A VALERIO FUENZALIDA FERNÁNDEZ

11 junio 2025

Valerio Fuenzalida Fernández es profesor e investigador en la Pontificia Universidad Católica. Magíster en Literatura Bíblica. Instituto Bíblico. Universidad Gregoriana Roma. Estudios de TV y Comunicación Social en EAC- PUC. Especializado en Política de TV Pública. TV, Educación y Neurociencia.

— ¿Por qué considera importante una televisión especialmente dirigida a los niños y niñas?

— La televisión infantil se justifica cuando ofrece *"una entretención sana y útil para el aprendizaje"*. Las madres sienten que hay mucha televisión —especialmente en YouTube— donde los niños miran con curiosidad, pero sin encontrar contenidos valiosos. Hay programas que entretienen, pero también una gran cantidad de material que puede ser inadecuado, incluso pornográfico. Entonces, la idea de una entretención sana y que contribuya al aprendizaje es algo que las madres valoran mucho.

— En su opinión, ¿qué dificultades enfrenta NTV para conectar con las audiencias?

— Creo que el canal hace una promesa que no resulta atractiva. NTV se presenta como "canal infantil y cultural", pero eso no interpela. La palabra *infantil* tiene una connotación negativa — incluso se usa como insulto: "eres infantil"— y la palabra *cultural* suena distante. Sería mejor hablar de una televisión "para niños, niñas y adolescentes", como lo hace el mundo educativo. Además, lo "cultural" debería entenderse no como algo impuesto, sino como una experiencia compartida que contribuya al desarrollo.

— ¿Cómo ha cambiado la mirada sobre la infancia desde la neurociencia y qué implicancias tiene eso para la televisión?

— Hoy la neurociencia tiene una concepción muy distinta de los niños. Antes se los veía como receptores pasivos de información entregada por adultos, libros o maestros. Ahora sabemos que

los niños poseen una gran capacidad interna de aprendizaje y de adaptación a los cambios. La vida los enfrenta constantemente a contextos nuevos: mudarse de casa, ir a otra escuela, aprender un idioma. Si no tuvieran esa capacidad de aprendizaje innata, simplemente no podrían adaptarse.

Por eso, la televisión puede cumplir un rol importante si asume que el niño aprende activamente, no como receptor pasivo. Hay que pensar en una televisión que despierte esa capacidad, que estimule la curiosidad, que acompañe y potencie el aprendizaje.

— **¿Cómo puede reflejarse eso en la programación infantil?**

— Los niños imaginan muchas cosas, observan detalles que los adultos no perciben. Comienzan a identificarse con personajes televisivos que no son mágicos ni inalcanzables, sino parecidos a ellos. NTV podría construir su identidad mostrando a niños y niñas que enfrentan desafíos reales y desarrollan sus capacidades para resolverlos.

Por ejemplo, mostrar a niños que aprenden a convivir, a expresar lo que sienten, a pedir ayuda cuando algo los preocupa. Hay programas que ya lo han hecho con buenos resultados. Si un niño sufre bullying o abuso, debe saber que puede contarlo, que tiene derecho a pedir ayuda y que no debe sentirse culpable o avergonzado. La televisión puede cumplir ese rol educativo y de contención emocional.

— **Entonces, ¿cómo define usted este tipo de televisión?**

— Lo definiría como una *televisión socioemocional*. Se trata de una televisión que acompañe, que ayude a los niños a comprender y gestionar sus emociones, a convivir con otros, a pensar y reflexionar. No se trata solo de transmitir conocimiento, sino de fortalecer las capacidades humanas. El objetivo no es enseñar cultura, sino ayudar a los niños a aprender a vivir y convivir, a manejar emociones y a desarrollar pensamiento crítico.

— ¿Cómo puede la televisión pública potenciar un enfoque socioemocional considerando los cambios en los hábitos de consumo infantil?

— Es verdad que los hábitos han cambiado. Hoy los niños no ven televisión en horarios fijos, como antes. Ven contenidos cuando quieren, donde quieren y en múltiples pantallas. Pero eso no significa que hayan dejado de ver material audiovisual; de hecho, consumen más que nunca, solo que lo hacen desde distintas plataformas. Lo importante no es la pantalla, sino el contenido. La televisión pública tiene que adaptarse a esos nuevos modos de consumo, entendiendo que lo audiovisual sigue siendo central en la vida de los niños.

Cuando los niños se identifican con un programa, lo siguen. No importa si lo ven en el televisor, en el celular o en el computador. El desafío es lograr esa identificación emocional y cognitiva con los personajes, con las historias, con los valores que transmiten.

— ¿De qué manera se genera esa identificación con las audiencias infantiles?

— La identificación se produce cuando los niños se ven reflejados. Es necesario mostrar realidades parecidas a las suyas: su barrio, su escuela, su forma de hablar, sus problemas y también sus alegrías. Si los niños se ven representados, el contenido les hace sentido y lo disfrutan. Cuando eso ocurre, la televisión deja de ser algo lejano para transformarse en un espacio de reconocimiento.

Hay que mostrar diversidad: niños y niñas de distintas regiones, de familias diferentes, de contextos urbanos y rurales. Esa diversidad no es un detalle, es parte del aprendizaje social. Permite que los niños entiendan que existen otras formas de vida y que todas son válidas.

— ¿Cuál debería ser el papel de NTV en esa tarea de representación y aprendizaje?

— NTV puede tener un rol fundamental. Puede ser un canal donde los niños encuentren modelos positivos y situaciones que los ayuden a comprender la vida cotidiana. No se trata de hacer una televisión escolar ni de museo, sino una televisión viva, que incluya la emoción, la curiosidad y el juego. El aprendizaje no es solo académico: también se aprende a convivir, a compartir, a reconocer y expresar emociones.

El canal tiene la oportunidad de ofrecer contenidos que refuercen la autoestima, la empatía y la participación. Debe ser un lugar donde los niños sientan que su voz importa y que sus experiencias son valoradas.

— ¿Qué rol cumplen las instituciones públicas, como el Consejo Nacional de Televisión, en el desarrollo de este tipo de contenidos?

— El Consejo Nacional de Televisión cumple un papel importante. A través de su Fondo CNTV financia programas infantiles de calidad y mantiene una videoteca educativa que está disponible gratuitamente para escuelas y familias. Esa accesibilidad es un aporte enorme, porque permite que los contenidos públicos lleguen a más personas. Sin embargo, todavía falta visibilidad y estrategias para promover su uso.

Muchas veces los contenidos están disponibles, pero las familias o los docentes no los conocen. Falta difusión, acompañamiento y un esfuerzo más coordinado para integrarlos en la vida cotidiana de los niños.

— ¿Cómo podría fortalecerse ese acceso desde la política pública y la digitalización?

— Se necesita una mirada más amplia de la televisión pública, que la entienda como parte de un ecosistema audiovisual integrado. La educación audiovisual no debe limitarse a enseñar a ver televisión, sino a formar ciudadanos críticos y creativos que comprendan cómo se construyen los mensajes.

Si se aprovecha la digitalización, se pueden articular redes que conecten televisión, escuelas, comunidades y plataformas digitales. De esa manera, la televisión pública puede transformarse en un aliado de la educación y de la crianza. Es un espacio que puede ofrecer acompañamiento y orientación, además de entretención.

La televisión pública tiene un valor que ninguna plataforma comercial puede reemplazar: el de ofrecer contenidos seguros, inclusivos y con sentido. Y ese valor hay que protegerlo, fortalecerlo y legitimarlo frente a la ciudadanía.

— ¿Cómo imagina el futuro de la televisión pública en Chile, especialmente en su relación con las nuevas generaciones?

— El futuro de la televisión pública dependerá de su capacidad para adaptarse a la era digital. Ya no se trata solo de emitir programas, sino de construir una experiencia multiplataforma donde los niños y las familias puedan interactuar. Si la televisión pública no logra integrarse al ecosistema digital —con presencia en redes, aplicaciones, plataformas educativas y espacios de participación— corre el riesgo de volverse irrelevante.

NTV tiene una gran oportunidad de liderar ese proceso si se concibe como un medio estatal orientado a la infancia, y no únicamente como un canal televisivo tradicional. La televisión pública debe entender que su rol hoy es acompañar, orientar y ofrecer contenido que aporte al desarrollo de las nuevas generaciones.

— ¿Qué condiciones institucionales y políticas se necesitan para que eso ocurra?

— Es fundamental que exista una política pública clara, con financiamiento estable y una visión de largo plazo. No se puede depender de fondos concursables o decisiones coyunturales. La televisión pública infantil debe ser considerada un servicio esencial para el país, porque cumple una función educativa, cultural y democrática.

También se necesita coordinación entre las instituciones: el Ministerio de Educación, el CNTV y Televisión Nacional de Chile deberían articularse en torno a una estrategia común. Hoy están demasiado fragmentadas las responsabilidades y eso dificulta que la televisión pública tenga una identidad coherente.

— ¿Qué papel puede cumplir NTV en la construcción de una identidad nacional contemporánea?

— La televisión pública tiene una función simbólica muy importante. Contribuye a la cohesión social y a la construcción de identidad nacional al reflejar la diversidad del país: sus regiones, culturas, modos de hablar y de vivir. En un contexto donde los niños consumen mayoritariamente contenidos globales, es necesario que también se vean reflejados en sus propias historias.

Esa representación genera pertenencia y orgullo. Ver la propia cultura, los propios paisajes y modos de vida en pantalla refuerza la autoestima colectiva y la idea de que Chile es un país diverso, pero conectado por valores comunes.

— **¿Qué tipo de contenidos deberían fortalecerse para cumplir ese rol?**

— Es fundamental promover contenidos cercanos, inclusivos y emocionalmente significativos. Las producciones deben mostrar la vida cotidiana de los niños chilenos: sus juegos, su entorno, sus vínculos familiares, sus desafíos y sus sueños. Esa mirada contribuye al desarrollo emocional y también al sentido de pertenencia.

El valor público se construye cuando los niños sienten que la televisión los respeta y los representa. No basta con entretener; hay que ofrecer referentes positivos, historias que inspiren confianza y fomenten el pensamiento crítico y la empatía.

— **Finalmente, ¿cuál considera que es el principal desafío de NTV para los próximos años?**

— El gran desafío es legitimarse ante la ciudadanía como un medio público moderno y necesario. NTV debe consolidarse como un espacio confiable, cercano y protector. Debe ser percibido como una plataforma que acompaña la crianza y que forma parte del entorno de desarrollo de los niños.

Su misión es clara: ser una plataforma pública infantil para la democracia digital. Eso implica ofrecer contenidos seguros, formativos, inclusivos y diversos, que contribuyan al desarrollo integral de la infancia y a la construcción de ciudadanía.

17.6. ENTREVISTA A ÁLVARO CEPPI ASTUDILLO

26 junio 2025

Álvaro Ceppi es un director, guionista y productor chileno de animación y contenidos infantiles con una trayectoria destacada en Latinoamérica. Fue director creativo y socio de Zumbástico Studios, a través del cual creó series como Zumbástico Fantástico —la primera serie chilena emitida por Cartoon Network— y Puerto Papel, una coproducción latinoamericana multipremiada. Ha sido consultor internacional en contenidos para la infancia, ha trabajado con plataformas como Netflix, Disney + y canales de varios países, y actualmente ocupa el cargo de director de la Escuela de Cine y Realización Audiovisual de la Universidad Diego Portales.

— ¿Cómo comenzó tu vínculo con la televisión infantil y con TVN?

— Hace más de veinte años comencé a trabajar en el desarrollo y producción de pequeños segmentos y cápsulas para *Tronia*, que fue el primer proyecto infantil más estructurado que tuvo TVN después de la llegada del cable. Hasta ese momento, el canal había tenido una tradición de televisión para niños desde sus inicios —basta pensar en *Ping Pong*, *Cachureos* y las licencias de dibujos animados de los años 70, 80 y 90—, pero con la irrupción de canales como Nickelodeon, Disney Channel o Cartoon Network, a mediados de los 90, la televisión abierta perdió atractivo para el público infantil.

Tronia nació justamente como respuesta a esa nueva competencia. Rodrigo Sepúlveda, director de cine y de TV, impulsó el proyecto para que el canal ofreciera una programación más moderna y creativa. Fue una experiencia muy intensa y se transformó en una especie de semillero de talentos: en el equipo estaban Sebastián Lelio, Bernardita Ojeda, Carlos Moreno y varios productores jóvenes que luego marcaron la televisión infantil chilena.

— ¿Cómo entraste a ese equipo?

— Nosotros teníamos una pequeña productora recién salida de la universidad. Hacíamos videoclips y visuales para fiestas electrónicas, con mucha experimentación en postproducción y animación. A Carmen Gloria López, que en ese tiempo era la productora ejecutiva de TVN, le gustaron esas visuales y nos invitó a participar. Rodrigo Sepúlveda nos animó a postular un proyecto al Fondo CNTV, y así nació *Bloque*, nuestra primera serie.

— ¿Cómo fue esa primera experiencia de producción?

— Fue una locura total. Nos ganamos un fondo para hacer cinco horas de animación —veinte capítulos de quince minutos— y no teníamos idea de cómo producir animación. Fue durísimo: cometimos todos los errores posibles, nos demoramos el doble del tiempo previsto y perdimos plata. Pero también fue una escuela tremenda. Aprendimos haciendo.

Bloque era una serie muy rara para la época: mezclaba humor absurdo, personajes excéntricos y una estética experimental. No fue masiva, pero sí muy apreciada en el mundo de la animación y de los contenidos infantiles internacionales. Ganamos el premio Prix Jeunesse Iberoamericano, que era el reconocimiento más importante de televisión infantil en ese momento, y eso nos permitió llegar a la versión internacional del festival en Alemania en 2007.

— ¿Ese reconocimiento marcó un cambio para ustedes?

— Absolutamente. *Bloque* nos abrió muchas puertas. Luego hicimos *Experimento Guayabo*, otra serie muy extraña y experimental sobre una corporación secreta que enviaba una televisión educativa a una isla habitada por animales. Era una metáfora sobre la manipulación mediática y el aprendizaje. Los animales terminaban cambiando el canal y viendo cualquier cosa, burlándose de la propia televisión educativa.

Esa serie también fue financiada por el CNTV y se estrenó en Cartoon Network para toda Iberoamérica. Después vino *El Ogro y El Pollo*, una campaña de continuidad que hicimos para TVN: se transmitía en todos los cortes comerciales del canal durante tres años. Fue un proyecto enorme, premiado internacionalmente como mejor campaña de servicio público.

— ¿Y cómo siguió ese camino hacia producciones internacionales más grandes?

— Luego trabajamos con la televisión pública argentina y realizamos *Ciudad de Plasticina*. Después vino *Puerto Papel*, una coproducción con Brasil, Colombia y Argentina, que llegó a transmitirse en cincuenta países. Fue un salto gigantesco: ganamos premios, participamos en festivales y, al mismo tiempo, nos enfrentamos a polémicas insólitas. Una diputada chilena nos acusó de adoctrinamiento porque un capítulo hablaba de cambiar la constitución del puerto; hasta la BBC estaba dando la serie, así que todo resultó un poco absurdo.

Esa experiencia mostró, de alguna forma, cómo el contenido infantil puede incomodar cuando aborda temas ciudadanos. Pero también fue una confirmación de que el trabajo chileno podía tener alcance global sin perder identidad ni sentido público.

— ¿Cómo viviste la transformación de TVN y la crisis que comenzó a afectar su modelo de televisión pública?

— La crisis de TVN no es algo nuevo, viene de hace más de quince años. Yo la viví de cerca, porque además de trabajar en series infantiles, durante los años 2000 dirigí presentaciones de teleseries como *Los 30* y otros proyectos más cinematográficos del canal. Era la época de la "pantalla caliente", cuando TVN competía directamente con los canales privados y tenía presupuestos altísimos. Había mucha plata, pero también se veía venir el desgaste del modelo.

Cuando muere Felipe Camiroaga, el canal entra definitivamente en un hoyo financiero y simbólico. Se mantenía un esquema de televisión pública que intentaba funcionar como un canal comercial, compitiendo con realities, fútbol y teleseries, pero sin una misión clara. Cumplían con lo mínimo exigido en materia de contenidos culturales, y muchas veces esos espacios se rellenaban para cumplir con los minutajes.

En los años 90 hubo un impulso cultural notable, con programas masivos y de calidad como *El show de los libros* o *El Mirador*, pero esa lógica se fue perdiendo. TVN terminó siendo una máquina pesada, con miles de trabajadores y una estructura que hacía muy difícil innovar.

— ¿Cuáles fueron, a tu juicio, las causas estructurales de esa crisis?

— El gran problema de TVN es su sistema de autofinanciamiento. Es un modelo heredado de los años 80, diseñado para garantizar una supuesta independencia editorial del Estado, pero que hoy está completamente desactualizado. Lo que genera es una contradicción permanente: se espera que cumpla una función pública, pero se le exige sobrevivir como una empresa privada.

Además, su gobernanza es ineficiente. El directorio responde a una lógica política antigua, y eso impide tomar decisiones coherentes. La estructura de TVN no está preparada para adaptarse a los cambios tecnológicos ni a los nuevos consumos audiovisuales. Mientras en 2010 YouTube ya era una realidad y Netflix estaba entrando con fuerza, TVN seguía operando como un transatlántico rumbo al iceberg.

— ¿Cómo se compara ese modelo con lo que has visto en televisiones públicas de otros países?

— En Inglaterra, por ejemplo, la BBC funciona con un impuesto que pagan los ciudadanos. No depende de la publicidad ni de los vaivenes del mercado. Gracias a eso pueden hacer televisión cultural de alto nivel: producciones como *Sherlock* cuestan millones, pero cumplen una misión pública, fomentan la lectura y fortalecen la cultura inglesa.

En cambio, acá seguimos con un canal público que se autofinancia y compite por la misma torta publicitaria que los privados, una torta que además se ha reducido con la irrupción de internet. Es un modelo insostenible.

Hay otro ejemplo muy interesante: Channel 4, también británico, que no produce contenidos internamente sino que los encarga a productoras independientes. Así alivia costos, fomenta la creatividad y mantiene diversidad de voces. En Chile eso podría funcionar perfectamente, porque ya tenemos una industria audiovisual consolidada, con productoras, escuelas y profesionales reconocidos.

— **Entonces, ¿la relación entre TVN y las productoras externas sigue siendo un problema?**

— Sí, y es un tema estructural. TVN ha trabajado con productores externos —yo mismo he hecho siete series con ellos—, pero no existe un modelo claro de coproducción ni una política que fomente esas alianzas. Los proyectos financiados con el CNTV, por ejemplo, suelen recibir menos apoyo en difusión y marketing que los programas propios del canal, lo que refleja una prioridad equivocada.

El resultado es que la televisión pública no aprovecha el talento que existe afuera. En lugar de ser un motor del ecosistema audiovisual, se ha vuelto una estructura que frena la innovación.

— ¿Cómo se gestó entonces la idea de crear la señal infantil cultural?

— La idea surge durante el segundo gobierno de Michelle Bachelet, en 2015. En ese tiempo, desde la Secom —particularmente Bruno Bettati y Germán Berger— se impulsó la creación de una nueva señal como parte de la modernización de TVN. La idea era rescatar la misión pública del canal y fortalecer la industria audiovisual nacional.

Sin embargo, la nueva ley terminó siendo más bien un instrumento para justificar un rescate financiero de 80 millones de dólares destinado a renovar las antenas del canal, algo que ya en esa época era absurdo, porque todos sabíamos que el futuro estaba en internet y no en la transmisión analógica.

En esas discusiones propusimos que la señal infantil tuviera un financiamiento permanente, pero ese punto cayó primero en el Congreso. Cuando la ley se aprobó, muchos dijimos: “Esto nació muerto”. El canal no se iba a hacer.

— ¿Y cómo se concreta finalmente NTV?

— Fue producto de la pandemia. En 2020 se necesitaba una señal para apoyar la educación a distancia, y los productores donamos nuestras licencias y contenidos para crear TV Educa Chile. Fue una respuesta de emergencia, pero funcionó increíble: marcó más de 30 puntos de rating, con producciones infantiles chilenas que casi nadie había visto.

Cuando terminó la pandemia, TVN tomó esa experiencia como base y lanzó NTV para continuar

con esa línea. Y aunque me alegra que exista, también creo que es un proyecto montado sobre una estructura que sigue en crisis. Es como poner algo bonito arriba de un barco que se está hundiendo.

— **Si NTV está montado sobre una estructura en crisis, ¿qué caminos ves para asegurar su continuidad?**

— La verdad es que, tal como está hoy, NTV no se puede sostener. Me encantaría decir lo contrario, pero un canal infantil que depende del presupuesto general de TVN no tiene cómo sobrevivir. Si se quisiera salvar, habría que modificar nuevamente la ley y establecer un financiamiento permanente, como ocurre en otros países.

Una opción sería que el canal tuviera un porcentaje fijo del presupuesto público destinado a medios o que se separara completamente de TVN para operar bajo otro ministerio, como el de Educación. En España, por ejemplo, el canal *Clan* eliminó la publicidad, pero siguió generando ingresos mediante coproducciones y venta de contenidos. Ese modelo podría adaptarse perfectamente acá.

En Chile nunca se ha querido asumir que una televisión pública debe ser financiada por el Estado. Se teme que eso afecte su independencia, pero lo que realmente ocurre es que sin ese financiamiento la televisión pública pierde su capacidad de cumplir su misión.

— ¿Podría abrirse la posibilidad de alianzas con privados o financiamiento mixto?

— Es complejo. Podría explorarse, pero con cuidado. En la televisión infantil los límites éticos son muy claros. Meter marcas comerciales en un canal para niños es delicado, porque entra en conflicto con los derechos del niño y con los estándares internacionales sobre comunicación y publicidad infantil.

En el mundo, los canales públicos tienden a distanciarse de la lógica comercial. No es por ideología, es por protección. Los niños son un público vulnerable y su relación con los medios debe estar resguardada. Las empresas pueden colaborar a través de patrocinios culturales o alianzas institucionales, pero no mediante publicidad encubierta o presencia de marcas en pantalla.

— **Entonces, si no es por la vía comercial, ¿por qué debería defenderse una señal como NTV?**

— Porque representa algo que hoy escasea: un espacio público donde los niños pueden verse a sí mismos. La televisión infantil no es un lujo, es parte de la identidad cultural de un país. Cuando ves contenidos hechos con nuestras voces, nuestros paisajes y nuestras historias, eso tiene un efecto enorme en la formación de la audiencia y en la autoestima colectiva.

La televisión infantil chilena tiene una historia fantástica. Fuimos pioneros en Latinoamérica en animación y en contenidos educativos de calidad, pero eso se ha ido perdiendo. Hoy la televisión pública debería ser un espacio de creación, diversidad y emoción, donde los niños se reconozcan y aprendan a gestionar sus emociones en un entorno mediático saturado de estímulos.

— ¿Qué tipo de contenidos deberían marcar esa misión pública?

— No se trata de hacer televisión escolar ni de repetir lo que ya pasa en las salas de clases. La educación formal cumple su función, pero la televisión puede abordar otros aspectos del aprendizaje: la convivencia, la empatía, la creatividad, la curiosidad.

En pandemia, por ejemplo, NTV y TV Educa cumplieron un rol enorme con series simples que ayudaron a profesores y familias. Programas como el del camaleón que enseñaba conceptos básicos fueron valiosísimos, porque mantenían la atención de los niños en momentos de aislamiento. Ese tipo de contenidos, que conectan lo emocional con lo educativo, son los que deberían sostener la programación infantil pública.

— ¿Y qué temas considera prioritarios para el futuro de una televisión pública infantil?

— Los temas sociales y de convivencia son fundamentales. Integración, diversidad, migración, medioambiente. La televisión infantil debe dialogar con el mundo real de los niños y con los desafíos que enfrentan hoy: la xenofobia, la ansiedad, el exceso de tecnología.

En Europa, los centros de estudios de medios de infancia publican cada año investigaciones sobre estos temas: cómo representar la crisis climática, cómo hablar de refugiados, cómo enseñar resiliencia. Esas conversaciones deberían estar ocurriendo también en Chile.

— ¿Cuál es, en definitiva, el aporte más importante que puede hacer NTV?

— Formar audiencias. Eso es lo esencial. En Chile no tenemos casi contenidos que hablen con nuestras caras, nuestras voces y nuestras experiencias. Y eso empobrece el sentido de pertenencia. La televisión infantil es una herramienta de construcción de identidad. Si se hace bien, puede ser un espacio de encuentro y de orgullo cultural.

La televisión pública no compite con las plataformas; su valor está en representar, emocionar y acompañar. Si NTV logra eso —aunque tenga pocos recursos—, ya habrá cumplido una misión enorme.

— Si NTV enfrenta tantas dificultades estructurales, ¿qué tipo de cambios serían necesarios para asegurar su sostenibilidad?

— Tal como está hoy, NTV no puede sostenerse. Para que tenga futuro, habría que hacer una nueva modificación a la ley y establecer un financiamiento permanente. Podría ser un porcentaje fijo del presupuesto público destinado a medios, o incluso separarlo completamente de TVN y pasarlo al Ministerio de Educación.

En España, por ejemplo, el canal *Clan* eliminó la publicidad pero se mantuvo gracias a un modelo de coproducciones y ventas internacionales. En Chile podríamos aplicar algo similar. Pero mientras se siga esperando que NTV sobreviva dentro de la estructura actual de TVN, es imposible.

Soy crítico con esto porque me duele ver cómo se repite el mismo error: se pide independencia editorial, pero se mantiene un modelo de autofinanciamiento que obliga a competir con los privados. Esa contradicción destruye el sentido público.

— ¿Podría pensarse en un financiamiento mixto, con participación de privados?

— Es muy complejo. En televisión infantil eso tiene límites éticos claros. No se puede incluir publicidad ni marcas comerciales porque se atenta contra los derechos del niño. Los niños son un público vulnerable, y su relación con los medios debe estar protegida.

Los canales públicos del mundo entero se alejan de la lógica comercial, no por ideología, sino por responsabilidad. Pueden existir patrocinios o colaboraciones institucionales, pero no presencia de marcas en pantalla. Meter avisos o product placement en contenidos para niños sería retroceder

veinte años.

— ¿Por qué vale la pena defender la existencia de una televisión pública infantil, entonces?

— Porque representa algo que hoy no existe en el ecosistema mediático: un espacio donde los niños se ven a sí mismos. La televisión infantil no es un lujo, es parte de la identidad de un país. Ver tus paisajes, tus acentos, tus historias en pantalla tiene un valor enorme en la formación emocional y cultural.

Durante la pandemia se demostró que hay un público que quiere ver producciones chilenas, que valora la creatividad y el humor local. Pero eso requiere convicción política. Si el Estado no defiende ese espacio, desaparece.

— ¿Qué tipo de contenidos deberían sostener esa misión pública?

— No se trata de repetir el modelo de la televisión educativa tradicional. La escuela cumple su rol académico; la televisión puede enfocarse en otros aprendizajes: convivencia, empatía, curiosidad, creatividad.
En pandemia se usaron series muy simples, como la del camaleón que enseñaba conceptos básicos, y fueron un gran apoyo para los profesores. Esos contenidos ayudaron a mantener la conexión emocional y cognitiva de los niños en un momento de aislamiento. Ese es el tipo de aporte que puede hacer la televisión pública: conectar lo emocional con lo educativo.

— ¿Qué temas considera prioritarios para el futuro de la televisión infantil pública en Chile?

— Los temas sociales y de convivencia son centrales: diversidad, migración, medioambiente, identidad. Hay que hablar de lo que realmente viven los niños hoy. En Europa, por ejemplo, los estudios sobre medios e infancia publican cada año investigaciones sobre cómo tratar la crisis climática o la integración de refugiados en la programación infantil. Esas discusiones no están ocurriendo acá, y deberían.

En Chile estamos llenos de prejuicios. La televisión infantil puede ayudar a abrir la mente, a entender la diferencia, a enseñar resiliencia. Esa es una conversación urgente.

— ¿Y cuál sería, en definitiva, el principal aporte de NTV?

— Formar audiencias. Ese es el núcleo de todo. En Chile casi no hay contenidos que hablen con nuestras caras y nuestras voces. La televisión infantil es una herramienta de construcción de identidad y pertenencia.

Si NTV logra representar a los niños chilenos, mostrar su diversidad y acompañar sus emociones, entonces ya estará cumpliendo su misión. No tiene que competir con las plataformas; su valor está en representar, emocionar y acompañar. Si consigue eso, aunque tenga pocos recursos, su existencia estará más que justificada.