

CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DOCENCIA ECONÓMICAS, A.C.



VALOR PÚBLICO EN LA TELEVISIÓN INFANTIL

TESINA

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN GERENCIA PÚBLICA

PRESENTA

ANA CAROLINA PALOMINO IBARRA

DIRECTOR DE TESINA: **DR. RAÚL PACHECO VEGA**

AGUASCALIENTES, AGUASCALIENTES

AGOSTO, 2018

Resumen Ejecutivo

De 2011 a 2016, el tiempo dedicado a la programación infantil en la televisión radiodifundida mexicana, ha decrecido al punto que, en 2017, sólo representó el 8.7% del tiempo total de transmisión. En contraste, el tiempo promedio al día que pasan los niños, de entre cuatro y doce años de edad, frente al televisor, ha aumentado desde 2015, hasta llegar en 2017, a 4:46 horas. Es decir, los niños ven televisión casi el mismo tiempo que están en la escuela. Más aún, los programas de mayor consumo entre esta población, están clasificados en B15 y C, es decir, van dirigidos a un público adolescente y adulto. Estos tres datos revelan que, para los niños, el ver la televisión sigue siendo una actividad a la que destinan gran parte de su tiempo libre y lamentablemente, lo que disfrutan más, son los contenidos para adultos. Este desalineamiento es preocupante dado que está demostrado que la formación de valores y actitudes cívicas tiene lugar en las etapas más tempranas de formación de los individuos y precisamente la televisión tiene el poder de incidir en la percepción de la realidad del televidente y en la adopción y aceptación de actitudes, comportamientos y valores, negativos y positivos, máxime tratándose de niños. Por ende, una población infantil debería poder contar con una televisión de calidad que le fuera entretenida y que tuviera un impacto positivo en su formación. En ese sentido, es importante diseñar políticas públicas que coadyuven a un desarrollo cognitivo acorde con la etapa temprana de la vida y que fomenten tanto una actitud crítica como una serie de valores, conocimientos, competencias y estrategias para la recepción, análisis y síntesis de información.

El propósito de mi tesina es examinar las posibles opciones de política pública para mejorar la oferta televisiva, tomando como referencia los estándares de calidad que gobiernos de varios países, han diseñado con motivo del reconocimiento de esta problemática.

En un primer nivel analizo la conformación de la oferta para niños en televisión abierta, partiendo de dos diagnósticos: uno realizado por Martínez Garza en su artículo “Sobre la televisión y los derechos humanos de niños y niñas en México” (2018) y el otro realizado por el Instituto Federal de Telecomunicaciones (IFT, 2018). Complemento las conclusiones de ambos estudios, con el resultado de la replicación de la metodología de Martínez Garza, para el análisis de la programación del canal público IngenioTV, a cargo de la Secretaría de Educación Pública.

Ahora bien, en cuanto a las causas que generan la poca oferta de programación infantil, identifiqué una falla de mercado derivada de la alta rentabilidad de producir y transmitir contenidos para adolescentes y adultos; la desorientación de una política pública cuyo objetivo es el impulso de la función social del servicio público de radiodifusión y la ineficacia de la normatividad en materia de telecomunicaciones que debiera proteger y promover el derecho a un sano esparcimiento de los niños. Para respaldar esta última causa, utilicé un banco de datos de las sanciones impuestas por la Dirección General de Radio, Televisión y Cinematografía (RTC) de la Secretaría de Gobernación (SEGOB) del 2002 al 2017, e identifiqué la incidencia, por parte de los concesionarios de televisión abierta, en el incumplimiento de obligaciones que afectan los derechos de la población infantil.

En un segundo nivel, utilicé un método de estudio de caso comparado con Chile, la provincia de Ontario, Canadá y Corea del Sur examinando las posibles lecciones de política pública que pudieran implementarse en México para mejorar la oferta de televisión pública infantil. Específicamente identifiqué lecciones que la SEP pudiera adoptar por cuatro razones: 1) administra la Red EDUSAT y es responsable de un canal que se transmite por televisión abierta (IngenioTV); 2) el aspecto educativo de un programa de entretenimiento dirigido a niños, legitima el servicio público de radiodifusión; 3) tiene el mandato normativo para producir televisión infantil y 4) porque la televisión puede utilizarse como una aliada en el logro de una educación integral.

Finalmente, expongo como una vía de solución para el problema identificado, la reconfiguración del canal Ingenio TV, con el objetivo de que se convierta en un proveedor de contenidos infantiles de calidad, sea una alternativa de oferta televisiva para los niños y padres y funja como un complemento eficaz para el nuevo modelo educativo.

Índice

Introducción.....	1
Situación problemática	3
Justificación del problema	3
Efectos del problema	5
Causas del problema	9
Lecciones de política pública: Chile, Ontario y Corea del Sur	14
Chile.....	15
Provincia de Ontario, Canadá.	16
Corea del Sur.	18
Propuesta de solución: intervención de la Secretaría de Educación Pública.....	19
Conclusiones.....	25
Bibliografía.....	27
Anexos.....	33

Introducción

En 2017, los niños mexicanos de entre 4 y 12 años, que conforman casi el 20% de la población en México, vieron televisión 4:46 horas en promedio al día, tendencia que desde el 2015, según datos de Instituto Federal de Telecomunicaciones (IFT, 2018) ha ido en aumento. ¿Qué están viendo? Entre los programas con mayor nivel de audiencia infantil se encuentra *La Rosa de Guadalupe* y *La Piloto*¹. El primero es un programa de drama que trata conflictos sociales como la violencia doméstica, el abuso sexual y el consumo de drogas. El segundo, es una telenovela versada en la historia de una azafata mexicana que aprendió a pilotear avionetas y helicópteros, para realizar viajes ilegales transportando droga y dólares.² Por su clasificación³, sabemos que ambos contienen escenas que exhiben violencia, adicciones, actos sexuales y/o corrupción del lenguaje. Esta situación es alarmante no sólo por esos contenidos, sino porque el televisor, presente en 9 de cada 10 hogares en México (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, INEGI, 2017) es uno de los principales referentes para la construcción de la realidad y entendimiento de normas sociales de la población infantil.

¿Cuáles pueden ser los efectos de que los niños, al no contar con programación infantil, decidan ver programación para adultos como las que se describieron? Este estudio destaca dos consecuencias. La primera tiene que ver con el riesgo de imitación y normalización de patrones de conducta, el reforzamiento de estereotipos y una construcción de una realidad distorsionada, ya que debemos tener presente que los primeros aprendizajes del niño se dan por imitación y la televisión es uno de sus referentes inmediatos. La segunda, es la provisión de un servicio público sin valor público para los niños, lo que se traduce en una prestación ineficaz, considerando que

¹ Ambos programas se transmitieron en 2017 por el Canal de Las Estrellas de Televisa, en horarios que van de las 18:00 a las 22:30 horas.

² <https://www.univision.com/series/la-piloto/descubre-la-historia-de-la-piloto-la-serie-que-cambiara-tus-noches>

³ La Rosa de Guadalupe está clasificada en B15 y La Piloto en C. Ver *Lineamientos de clasificación de contenidos audiovisuales de las transmisiones radiodifundidas y del servicio de televisión y audio restringidos*, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 4 de noviembre de 2015. La Rosa de Guadalupe está clasificada en B15 y La Piloto en C.

nuestra Constitución Política establece que el Estado debe garantizar que el servicio sea prestado en condiciones de calidad y que se brinden los beneficios a toda la población.⁴

La preferencia de los niños por este tipo de programas se debe a diversos factores, pero sin duda uno de los más importantes es la limitada oferta de contenidos diseñados especialmente para ellos, así como la abundancia de materiales dirigidos a un público adolescente y adulto. Esta carencia es un problema que debe estar en la agenda pública, en primer lugar, porque atenta contra el libre desarrollo y sano esparcimiento de los niños, derechos consagrados en nuestra Constitución Política (artículo cuarto) y en diversos tratados y convenciones suscritos por México, como la Convención sobre los Derechos del Niño. En segundo lugar, porque la radiodifusión es un servicio público de interés general y su uso y disfrute debe estar garantizado para todos los sectores de la población, incluida la infantil. En tercer lugar, porque debemos considerar que sólo la mitad de la población cuenta con televisión restringida (IFT, 2016), que es la que ofrece una mayor variedad de contenidos dirigidos a los niños, mientras que la otra mitad sólo tiene acceso a la televisión abierta y, por tanto, su alternativa de canales se reduce a lo que ofrecen las televisoras comerciales y públicas. Por ello, es que el Estado debe intervenir no sólo como ente regulador, sino como un actor activo que contribuya a solucionar el problema.

En ese tenor, el propósito de este trabajo es realizar un análisis crítico sobre la situación de la televisión infantil en México, y analizar de forma comparativa las experiencias en el diseño de políticas para la televisión educativa en otros países, específicamente en Australia, Chile, Corea del Sur y en la escala sub-nacional, la provincia de Ontario, Canadá. Con las lecciones extraídas de los casos de estudio, propongo la intervención del Estado a través de la Secretaría de Educación Pública, dependencia que cuenta con cierta experiencia en el uso de la televisión que podría aprovechar con un doble propósito: proveer al público infantil de contenidos entretenidos adecuados a su edad (como normativamente le exige la Ley Federal de Telecomunicaciones y Radiodifusión, LFTyR) y reforzar los conocimientos y habilidades académicas y socioemocionales que se plantean en el nuevo modelo educativo.

⁴ Artículo sexto, apartado B, fracción III de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Situación problemática

Tanto Martínez Garza (2018)⁵ como el IFT (2018)⁶ nos ofrecen un panorama de la oferta de programación infantil en televisión radiodifundida. Ambos coinciden en que de 2011 a 2016, el tiempo dedicado a la programación infantil ha decrecido al punto que, en 2017, sólo representó 8.7% del tiempo total de transmisión. La oferta se conformó principalmente de caricaturas, mientras que los programas educativos se llegaron a reducir en un 50% en 2017, según el IFT. En cuanto al origen, las producciones extranjeras predominaron sobre las nacionales (IFT, 2018).⁷ En lo que toca a la programación en televisión abierta del canal Ingenio TV, administrado por la Dirección General de Televisión Educativa de la SEP, encuentro que de 2015 a 2016, el tiempo dedicado a programación infantil casi se duplicó (de 5 a 9 horas); sin embargo, el porcentaje de horas de transmisión de esta programación respecto a las horas totales de programación del canal, en 2016, sólo fue del 5.3%. Encontré también, que el número de programas para adolescentes y adultos, aumentó de un año a otro en un 37%. Toda su oferta se conformó de materiales didácticos y educativos; en 2016, 50% de estos contenidos fueron producciones nacionales. Las cifras expuestas, corroboran la limitada oferta de televisión infantil, el poco tiempo que se le asigna en televisión abierta y una fuerte presencia de programación extranjera con la que difícilmente los niños mexicanos se ven representados. Si bien en el caso de Ingenio TV la tendencia es al alza y prevalecen las producciones mexicanas, el porcentaje de programación exclusivamente infantil es muy bajo.

Justificación del problema

La situación expuesta puede concebirse como un problema por tres razones. La primera (Martínez Garza e IFT, 2018) tiene que ver con los derechos e intereses de los niños. La Constitución Política, en su artículo cuarto, reconoce su derecho al sano esparcimiento para un desarrollo integral. Este, como todos los demás derechos, parte del principio superior de la niñez, que debe guiar el diseño, ejecución, seguimiento y evaluación de las políticas públicas dirigidas

⁵ MARTÍNEZ GARZA, F. J. (2018). *Sobre la televisión y los derechos humanos de niñas y niños en México*. Comunicación Y Sociedad (0188-252X), (31), 1-21.

⁶ INSTITUTO FEDERAL DE TELECOMUNICACIONES (2018). *Estudios sobre oferta y consumo de programación para público infantil en radio, televisión radiodifundida y restringida*. Recuperado de <http://www.ift.org.mx/industria/estudios-sobre-oferta-y-consumo-de-programacion-para-publico-infantil-en-radio-television>.

⁷ Sobre todo, en la programación de las televisoras comerciales, en las que, en 2017, representó el 94% del total de los materiales infantiles (IFT, 2018)

a los niños. En el mismo sentido, México ha suscrito diversos tratados y convenciones, entre los que se encuentra la Convención sobre los Derechos del Niño, que en su artículo 17 resalta la importante función que desempeñan los medios de comunicación en el desarrollo de los niños y obliga a los Estados partes a alentar la difusión de información y materiales de interés social y cultural para el niño, así como la elaboración de directrices apropiadas para proteger al niño contra toda la información y material perjudicial para su bienestar. En consecuencia, el que los niños no cuenten con programación variada, de interés y pertinente a su edad y etapa de desarrollo, implica que las políticas y directrices dirigidas a regular la actuación de los concesionarios de la televisión abierta para proteger los intereses de los niños no ha sido eficaz, ni tampoco se cuenta con normatividad que incentive la producción y transmisión de este tipo de programación.

La segunda razón surge con la consideración de la radiodifusión como un servicio público de interés general. La LFTyR establece que el espectro radioeléctrico y los recursos orbitales son bienes públicos y su uso y disfrute por parte de la población del país es un derecho, que debe estar garantizado por el Estado. Aún más, la Ley General de los Derechos de los Niños, Niñas y Adolescentes, reconoce como un derecho de los niños⁸ el “acceso a las tecnologías de la información y comunicación, así como a los servicios de radiodifusión y telecomunicaciones”.⁹ En ese sentido, la obligación del Estado abarca no sólo la provisión de un servicio público de radiodifusión, sino el establecimiento de condiciones que permitan su uso y disfrute por parte de toda la población, que en el caso específico de los niños necesariamente involucra una oferta televisiva acorde a los intereses y necesidades propios de su edad, que contribuya a su desarrollo integral. Luego entonces, el hecho de que se preste el servicio de radiodifusión “de forma” pero no “de fondo” lo hace ser ineficiente.

La tercera razón se relaciona con el nivel de influencia que gana la televisión cuando el uso o disponibilidad de otras fuentes de esparcimiento e información están limitada. Analicemos la

⁸ El artículo 5 de la citada Ley, considera niños a los menores de 12 años. El mismo criterio se utiliza en este trabajo.

⁹ Artículo 13 fracción XX.

disponibilidad de otras tecnologías de la información y comunicación. De acuerdo con el IFT¹⁰ (p.18), el porcentaje de personas que dijo contar con televisión de paga en su hogar en 2016, fue del 49%. Según cifras del INEGI (2017), en 2017, el 50.9% de los hogares en el país dispuso de Internet (ya sea mediante conexión fija o móvil) y se localizan en su mayoría en zonas urbanas. En el mismo año, la proporción de hogares que dispuso de computadora fue de 45.4% y en cuanto a celulares inteligentes, ocho de cada diez personas dispuso de uno. En cuanto a la lectura¹¹, sabemos que más del 50% de la población no leyó un libro o un periódico en los últimos doce meses. Estas cifras contrastan con la gran proporción de población que tiene acceso a la televisión, pues nueve de cada diez hogares en México, cuentan con al menos un televisor (INEGI, 2017). En ese contexto, Matus y Ramírez (2012)¹² identificaron que la televisión sigue siendo el medio de comunicación más relevante entre las poblaciones que habitan en áreas rurales, peri-urbanas y urbanas marginales, en donde el uso de periódicos y revistas como medios de comunicación fue escaso. “A partir de la televisión es como forman muchos de sus referentes inmediatos en relación a múltiples ámbitos” (pp. 297-298). En ese sentido, los contenidos que se transmitan por el servicio público de radiodifusión deben ser planeados y/o vigilados y sancionados, teniendo como uno de los ejes rectores, el interés superior de la niñez.

Efectos del problema

Las tres razones expuestas, hacen más sentido cuando se conocen los efectos de tener una limitada oferta de televisión infantil y, en consecuencia, una mayor probabilidad de que los niños vean contenidos inapropiados para ellos, es decir, clasificados en B, B15 o C por los temas que tratan¹³.

¹⁰ INSTITUTO FEDERAL DE TELECOMUNICACIONES (2018). *Encuesta Nacional de Consumo de Contenidos Audiovisuales 2016*. Recuperado de <http://www.ift.org.mx/comunicacion-y-medios/estudios-y-reportes-de-analisis-de-medios-y-contenidos-audiovisuales>.

¹¹ INEGI (2017). Módulo sobre Lectura. Principales resultados. Febrero de 2017. Recuperado de http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nu_eva_estruc/promo/resultados_molec_feb17.pdf

¹² Matus Ruiz, M., & Ramírez Autrán, R. (2012). Acceso y uso de las TIC en áreas rurales, periurbanas y urbano marginales de México: una perspectiva antropológica. México, D.F.: Fondo de Información y Documentación para la Industria. Recuperado de <https://www.infotec.mx/work/models/infotec/biblioteca/12/12.pdf>

¹³ Ver *Lineamientos de clasificación de contenidos audiovisuales de las transmisiones radiodifundidas y del servicio de televisión y audio restringidos*, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 4 de noviembre de 2015.

A continuación, expongo dos que considero pertinentes para el propósito de este trabajo.

- a) Influencia sobre patrones de conducta, imitación de roles, modelos y valores, perpetuación de estereotipos.

Como lo han señalado diversos autores (Dávila, 2018; Del Río, 2016; Ergün 2012; Gerbner 1984; Martínez 2007; Mihai, 2015 y Torrecillas-Lacave, 2013), la televisión ofrece una representación de cierta realidad que puede o no coincidir con la del espectador, pero que siempre le ofrece alternativas y elementos para que construya sus escenarios, interprete su contexto, produzca sus ideas e inclusive, confirme y justifique su comportamiento y perspectivas. Esto se vuelve especialmente relevante en el caso del niño, ya que realiza sus primeros aprendizajes a través de la observación, experimentación e imitación y en ese sentido, la televisión actúa como un “instrumento que mediatiza e interpreta la realidad, ofreciéndole importantes modelos de realización” (Martínez, 2007, p.258). En resumen, la televisión tiene el poder de influir sobre la percepción de la realidad o en la adopción de actitudes o valores (Torrecillas-Lacave, 2013). Por ejemplo, si un niño consume programas televisivos excesivamente violentos y no existe una mediación por parte de un adulto que le ayude a entender y valorar el comportamiento, lo más probable es que el niño encuentre “normal” esa actitud e intente replicarla en un escenario parecido. “La televisión es un importante agente socializador que se incluye entre los llamados *agentes impersonales*, es decir, fuerzas o influencias que actúan sobre los sujetos presentando una noción de la sociedad y también unos modelos de conducta. En este sentido, por ejemplo, los protagonistas de las series y las películas infantiles se convierten en referentes o modelos de conducta para los menores” (Dávila de León, Revilla y Fernández-Villanueva, 2018, p. 354).

Existen varios estudios centrados en la influencia tanto negativa como positiva que puede llegar a tener la televisión en los niños. Como lo afirman Dávila de León et al., (2018), “...en la construcción de esa realidad, la dependencia de los medios es mayor cuanto menos experiencia directa se tiene sobre un tema concreto, por esa razón los niños y jóvenes pueden verse más influidos por la televisión en la construcción que hacen de esa realidad” (p.354).

A manera de ejemplo, expongo algunos de los efectos positivos y negativos, que se ha comprobado devienen del visionado de ciertos programas de televisión, según lo compilado por Elena Claudia Mihai¹⁴:

- En cuanto a los efectos negativos, resalta la estimulación del comportamiento agresivo, la imposición del rol de víctima y de victimario, el cultivo del miedo y la ansiedad y la promoción de la tolerancia de la injusticia y la violencia¹⁵. Mihai incluso alude a estudios en los que se ha encontrado una correlación entre el tiempo que pasan los niños viendo televisión y el comportamiento agresivo que pueden tener en su adolescencia o vida adulta (Huesman & Taylor, 2006; citado en Mihai, 2015). Los efectos negativos también pueden resultar de la selección, promoción e imposición de valores y estándares. Un ejemplo concreto se da en jóvenes con trastornos alimenticios que por alcanzar el estándar de belleza que se exhibe en la televisión, recurren a métodos para bajar de peso que ponen en riesgo su salud y hasta su vida.
- En cuanto a los efectos positivos, refiere a los cambios de comportamiento que se dan en los espectadores como resultado de la promoción, en los programas de televisión, del hábito del ejercicio o de una alimentación sana. Lo mismo pasa con las campañas de concientización de los efectos dañinos del consumo del tabaco (Flay & DPhil, 1987; citado en Mihai, 2015) que han resultado ser efectivos para disminuirlo y para cambiar la percepción que se tiene de la gente que fuma.

b) Servicio público de radiodifusión sin valor público para los niños

La intervención del Estado a través de concesionarios públicos¹⁶ se justifica por la función social¹⁷ atribuida al servicio público de radiodifusión, orientada básicamente al enriquecimiento de la cultura y la educación, a la provisión de información veraz y oportuna, el afianzamiento

¹⁴ MIHAI, E. C. (2015). PAPER #42 - Psychological Effects of Mass Media on the Consumers - A Review. Romanian Journal Of Experimental Applied Psychology, 641.

¹⁵ Cita los resultados encontrados por Gerbner en diversas investigaciones realizadas entre 1960 y 1990.

¹⁶ Como el Instituto Politécnico Nacional (Canal 11), la Universidad Autónoma de México (TV UNAM) o la propia SEP (Ingenio TV)

¹⁷ La función social la establece con claridad el Reglamento de la Ley Federal de Radio y Televisión, en materia de Concesiones, Permisos y Contenido de las Transmisiones de Radio y Televisión, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 10 de octubre de 2002

de la unidad nacional y sobre todo al sano desarrollo de la niñez y la juventud. Estos criterios pudieran considerarse los *valores públicos* a los que se refiere Bozeman como *los principios que deben guiar las acciones y políticas del gobierno* (citado en Nabatchi,2018), sin embargo, el *valor público* se encontraría en la estimación que hiciera el propio ciudadano sobre el beneficio que obtiene de dichas acciones y políticas. En ese sentido, si el ciudadano no percibe algún beneficio o utilidad del servicio público de radiodifusión, entonces no habría un valor público y por tanto no estaría suficientemente legitimada la intervención del Estado. Esta carencia de valor público, en la televisión pública infantil se encuentra evidenciada con la opinión de la población, que la considera “repetitiva, reducida y limitada” y llena de contenidos que no satisfacen intereses más allá del entretenimiento inmediato (IFT, 2017, p.75)¹⁸. En cuanto a la opinión de los padres, aun cuando reconocen la existencia de programación infantil en la televisión, consideran que es escasa y que se transmite acompañada de contenidos familiares y programación apta para todo público, no específicamente para los niños (IFT, 2017, p. 93)⁸.

Ahora bien, no basta con identificar la falta de contenidos infantiles en la televisión abierta mexicana, sino que es necesario delimitar el concepto de una verdadera televisión para niños. Si bien la normatividad¹⁹ mexicana está redactada en un sentido negativo –la prohibición de emitir ciertos contenidos en determinados horarios-, en otros países se ha recurrido a la emisión de regulaciones en sentido positivo, es decir, obligando a los concesionarios a transmitir cierto número de horas de contenido para niños, en horarios determinados. En Estados Unidos, por ejemplo, la Comisión Federal de Comunicaciones (Federal Communications Commission) obliga a los concesionarios²⁰ a transmitir tres horas por semana, de contenidos “educativos e informativos” para niños, definiéndolos como aquellos que coadyuvan a su desarrollo y satisfacen sus necesidades cognitivas/intelectuales o emocionales/sociales (Neff, 1995, p.17). Por otro lado, en el caso de Australia, su normatividad²¹ es mucho más específica y determina

¹⁸ INSTITUTO FEDERAL DE TELECOMUNICACIONES (2018). *Apropiación de Contenidos de Radio y Televisión en Audiencias Infantiles*. 2017. Recuperado de http://www.ift.org.mx/sites/default/files/contenidogeneral/comunicacion-y-medios/est.cualitativo infantil-apropiaciondecontenidos_2.pdf

¹⁹ Lineamientos de clasificación de contenidos audiovisuales de las transmisiones radiodifundidas y del servicio de televisión y audio restringidos (en adelante Lineamientos), publicados en el Diario Oficial de la Federación el 4 de noviembre de 2015.

²⁰ La normatividad que regula la televisión infantil se denomina Children’s Television Act y fue emitida en 1990.

²¹ La normatividad que regula la televisión infantil se denomina The Broadcasting Services Act y fue emitida en 1992.

que los concesionarios deben transmitir por lo menos siete y media horas a la semana de programas para niños de hasta 14 años y dos horas y media a la semana de programas para niños en edad preescolar. Además, fija horarios determinados de transmisión, porcentajes mínimos de contenidos nacionales y extranjeros y los criterios que deberán reunir estos programas. Estos últimos, de manera general, se refieren a que: deben ser programas producidos para un grupo etario específico, deben ser entretenidos, su producción debe cumplir con altos estándares de calidad, deben mejorar el entendimiento y experiencia de los niños y deben ser apropiados a la idiosincrasia del país. ²²

Causas del problema

Finalmente, en cuanto a las causas que originan el problema de la limitada oferta de televisión abierta infantil, identifiqué las siguientes:

- a) Falla de mercado. Sabemos que el mercado se rige por la oferta y la demanda de un bien o servicio. Sin ser limitativo, lo que la televisión comercial abierta vende son espacios publicitarios cuyo precio depende del posicionamiento del canal y del rating de los programas en cada una de las franjas horarias (Hargreaves, 2005, p.125). La población con poder adquisitivo es el *target* perfecto, ya que decide directamente si compra o no lo que se está publicitando. En ese sentido, el mercado produce programas atractivos para adolescentes y adultos. Esta situación genera que haya una sub producción y transmisión de programas infantiles y una sobreproducción de programas que no lo son. Existe, además, otra situación que provoca la falla de mercado (Hargreaves, 2005, p.122) que es la preferencia de los padres en el consumo de programas inadecuados para los niños aun cuando ellos mismos consideran necesaria la programación infantil. Esto devalúa aún más ese nicho de mercado para las televisoras comerciales. Además, el mercado no ofrece incentivos para que los concesionarios comerciales²³ inviertan en

²² Puede consultarse la Guía de Clasificación de televisión para niños (Guide to children's television classification. For applicants for C&P programs) en <https://www.acma.gov.au/-/media/Online-Content/Information/pdf/Guide-to-childrens-television-classification-pdf.pdf?la=en>

²³ La identificación de esta causa resulta relevante porque las televisoras comerciales son las de más arraigo entre el público infantil (IFT, 2016)

televisión infantil, legitimando así la intervención del Estado, que como ya se ha expuesto, es insuficiente.²⁴

- b) La normatividad que regula la transmisión de los contenidos en televisión abierta²⁵ y la que determina las sanciones que deben imponerse en caso de incumplimiento²⁶ son ineficaces. Como se verá a continuación, las televisoras, sobre todo las comerciales, violan de manera reiterada obligaciones cuyo incumplimiento vulnera el libre desarrollo armónico e integral de los niños.

La RTC de SEGOB –instancia encargada de sancionar el incumplimiento de las normas que regulan las transmisiones en televisión- en el período 2002-2017, instauró 640 procedimientos administrativos en contra de concesionarias públicas y privadas de televisión abierta. Del análisis realizado²⁷, se identificó que el 60% de los procedimientos tuvieron como causal alguna que afecta el sano esparcimiento y libre desarrollo de la niñez. De igual forma, se encontró que el 92% de dichos procedimientos se iniciaron en contra de Televisa (Televimex S.A. de C.V.) y TV Azteca (Televisión Azteca S.A.de C.V.)

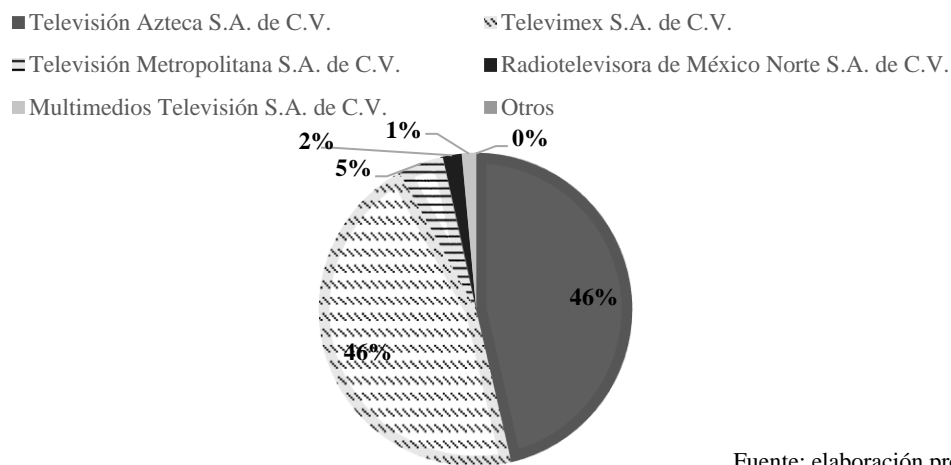
²⁴ El propio IFT (2015), se ha pronunciado al respecto, recomendado al Estado que “se prevean mecanismos que incentiven a los concesionarios a incluir barras programáticas dirigidas al público infantil, cuyos contenidos promuevan en su conjunto la cultura, el deporte, la conservación del medio ambiente, el respeto a los derechos humanos, el interés superior de la niñez, la igualdad de género y la no discriminación” (p.52).

²⁵ Lineamientos de clasificación de contenidos audiovisuales de las transmisiones radiodifundidas y del servicio de televisión y audio restringidos (en adelante Lineamientos), publicados en el Diario Oficial de la Federación el 4 de noviembre de 2015.

²⁶ Ley Federal de Telecomunicaciones y Radiodifusión publicada el 14 de julio de 2014, Título décimo quinto, Capítulo III

²⁷ Puede consultarse la metodología del análisis en el Anexo 2, en el que también se enlistan todas las causales de incumplimiento sancionadas.

GRÁFICA 1. DISTRIBUCIÓN DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS INSTAURADOS POR SEGOB, ENTRE 2002 Y 2007, POR CONCESIONARIO



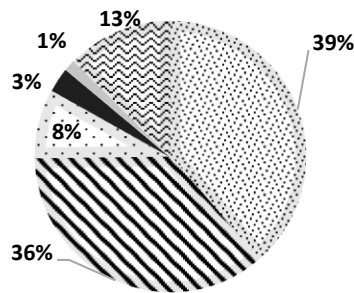
En el caso de Televisa, casi el 70% de sus procedimientos se instauraron por faltas que afectan a la población infantil y que se cometieron reiteradamente en el período de análisis, aun cuando había sido sancionada²⁸. El caso de TV Azteca es muy similar: cerca del 50% de sus procedimientos se encuentran en el mismo supuesto que Televisa. La causal más incumplida por la que fue instaurado un procedimiento administrativo, fue la transmisión, fuera de horario, de programas televisivos como telenovelas o películas

²⁸ La sanción que se impone por incumplimiento de los criterios de clasificación y que resulta de los procedimientos administrativos instaurados, según la Ley Federal de Telecomunicaciones y Radiodifusión vigente desde 2014, es un apercibimiento por una sola vez o multa por el equivalente de 0.76% hasta el 2.5% de los ingresos del concesionario. La Ley Federal de Radio y Televisión anterior –vigente de 1960 a 2014, contemplaba una multa que iba de 5 mil a 50 mil pesos.

(20% del total). El caso de los extrañamientos y observaciones que tienen como objetivo sólo apereibir a quien incumpla, es muy parecido al de los procedimientos administrativos. Se identificó que de las 988 -en el periodo que abarca del 2006 al 2017- el 37% fue por incumplimiento de obligaciones que afectan o podrían llegar afectar a la población infantil. De los 55 concesionarios que figuran en la lista, los 2 con más extrañamientos y observaciones de nueva cuenta son Televisa y TV Azteca.

GRÁFICA 2. DISTRIBUCIÓN DE EXTRAÑAMIENTOS Y OBSERVACIONES IMPUESTOS POR SEGOB ENTRE 2006 Y 2017, POR CONCESIONARIO

- ⊗ Televisión Azteca S.A de C.V
- ▼ Tevimex, S.A. de C.V.
- ▣ Compañía Internacional de Radio y Televisión, S.A. de C.V.
- Televisora del Valle de México, S.A. de C.V.
- Instituto Politécnico Nacional
- ⊗ Otros



Fuente: elaboración propia

En el caso de Televisa, poco más del 50% de sus extrañamientos y observaciones se emitieron por el tipo de faltas ya mencionadas y ese comportamiento se presentó del 2006 al 2016, es decir, se cometieron las mismas faltas durante 10 años continuos. El caso de TV Azteca es igual, ya que cerca del 30% de sus extrañamientos y observaciones se enmarcan en el mismo supuesto. Sólo esos 2 concesionarios, constituyen el 75% de los extrañamientos y observaciones emitidas por SEGOB en dicho periodo, lo que nos lleva a concluir, de nueva cuenta, que las televisoras comerciales con mayor preponderancia en la televisión abierta, son las que precisamente más incumplen con la normatividad que protege a los niños.

La misma sociedad civil también ha criticado la normatividad por considerarla laxa y carente de sanciones severas que hagan que los concesionarios cumplan la norma.²⁹

La norma también adolece de obligaciones positivas para destinar alguna franja de tiempo para transmitir contenidos propiamente infantiles.

- c) Política pública desorientada. La intervención del Estado para la resolución del problema que nos ocupa se hace tangible en el programa presupuestario (iniciado en 2002) “Producción y Transmisión de Materiales Educativos”³⁰, en el que intervienen además de la DGTVE, Televisión Metropolitana S.A. de C.V., XEIPN Canal 11, el Instituto Mexicano de la Radio y Radio Educación y cuyo objetivo es *promover y difundir el arte y la cultura como recursos formativos privilegiados para impulsar la educación integral mediante la transmisión de programas en las señales de radio y televisión con contenido cultural, artístico, educativo y de entretenimiento*.³¹ Este programa presenta tres debilidades importantes. La primera es que no define los conceptos “educativo”, “cultural”, “artístico” y “entretenimiento” ni establece a qué agencia le toca producir qué contenido³²; la segunda es que su población objetivo abarca toda persona que cuente con televisión y se encuentre dentro de la cobertura de la señal (el 90% de los hogares en el país), situación que dificultaría una evaluación de impacto, necesaria para conocer si se ha cumplido el objetivo del programa y la tercera debilidad la identifiqué en sus indicadores pues estos se refieren, en términos generales, a porcentajes de población

²⁹ Ver: Comunicado “Nuevos lineamientos sobre radio y TV atentan contra niñas y niños (11 de noviembre de 2015) recuperado de <http://elpoderdelconsumidor.org/saludnutricional/atentan-nuevos-lineamientos-sobre-radio-y-tv-los-derechos-humanos-de-ninos-y-ninas/> y Rincón, Sergio. Portal de noticias, Sin Embargo. (12 de noviembre de 2015). La TV pasará violencia, comida chatarra y sexo desde las 4pm; violan la Constitución: ONGs. Recuperado de <http://www.sinembargo.mx/12-11-2015/1547683>

³⁰ Aun cuando el propósito de ese trabajo no es hacer un ejercicio de evaluación de dicho programa, considero importante tomarlo como ejemplo, porque nos da una idea de las actividades que el Estado ha implementado para subsanar el problema que nos ocupa y porque finalmente es el que deberá rediseñarse en caso de que se retome la propuesta que se plantea.

³¹ Secretaría de Educación Pública. (2017). Diagnóstico del programa E013 Producción y transmisión de materiales educativos. Recuperado de <https://www.gob.mx/sep/acciones-y-programas/diagnosticos-2017>.

³² Pareciera, sin estar normado (ya que no existen lineamientos del programa) que lo educativo lo absorbe la SEP a través de la provisión del servicio televisivo en las telesecundarias; lo cultural, de entretenimiento y lo artístico, lo hacen las otras 3 agencias de manera indistinta. En cuanto a la programación infantil, sólo ha sido retomada por Canal 11, que transmite diariamente una franja de programas para niños.

beneficiada con la cobertura, pero no se habla del fin último que es impulsar una educación integral. Aunado a todo lo anterior, el Programa no considera a nuevos actores públicos que podrían contribuir a cumplir el objetivo planteado como la Secretaría de Cultura o el propio Sistema Público de Radiodifusión del Estado Mexicano. En suma, el Programa no está orientado a abatir el problema identificado de manera eficaz ni tampoco permite una evaluación que nos proporcione un diagnóstico de la situación actual.

Lecciones transferibles de política pública: Chile, Ontario y Corea del Sur

Una intervención pública que puede contribuir a resolver el problema planteado se puede dar a través de la SEP, con la producción y transmisión de programas infantiles de entretenimiento educativo (edutainment) concibiendo lo educativo como el factor de legitimación del servicio público de radiodifusión. La propuesta está centrada en este agente institucional no solo porque normativamente tiene la obligación de hacerlo, sino porque le resulta técnicamente factible y provechoso para la implementación y ejecución del nuevo modelo educativo.

Resulta relevante pues, utilizar herramientas analíticas para examinar las acciones de política pública implementadas en algunos otros países, en los que agentes públicos han hecho de la televisión un instrumento al servicio de la educación de la población. Aplicando el método comparativo y teorías de transferencia de política, examino ³³ los casos de Chile, la provincia de Ontario en Canadá y Corea del Sur. Elijo éstos casos ya que presentan altos niveles de logro educativo en la prueba PISA y utilizar la televisión como una herramienta que contribuye a dicho logro. Los cuatro aspectos que se analizan en cada uno de los casos son: cuál es el agente que administra la televisión educativa, cuál es su población objetivo, cómo se allega de recursos y qué fines se persiguen concretamente con la producción y/o transmisión de programas.³⁴

³³ Aquí retomo algunos de los casos que cita Juan Carlos Berner Labbé, en su tesis Campaña “Por una TV Educativa para Chile Análisis de una propuesta ciudadana” pero el análisis se hará con un enfoque diferente.

³⁴ El uso de la televisión en el sector educativo en México data de 1959, cuando se decidió usarla para abatir concretamente el rezago educativo. Sin embargo, como se verá más adelante, su televisión educativa ha evolucionado de manera distinta a la de los países y provincia analizados, por lo que es útil aprender de las lecciones internacionales para su respectiva actualización. Aclaro también, que el interés de este trabajo y de la propia

Chile.

En Chile existe el Consejo Nacional de Televisión (CNTV), organismo constitucionalmente autónomo encargado, entre otras atribuciones, de velar por el correcto funcionamiento³⁵ de los servicios de televisión y de los contenidos que se transmitan. Otra de las funciones del Consejo, es la realización de estudios e investigación sobre el impacto de la televisión y una de sus líneas permanentes de estudio son los niños y adolescentes. En su página de internet es posible encontrar la Encuesta Nacional de Televisión por año y diversos estudios culturales, así como un anuario estadístico de la oferta y consumo, del que se desprende por ejemplo que el consumo promedio diario de televisión abierta entre los niños de cuatro a doce años es de una hora y siete minutos para 2016. Es interesante también, que la CNTV es la instancia que recibe las denuncias ciudadanas que se presenten por incumplimiento de la normatividad y sanciona a los infractores (a diferencia de México en donde el ente que sanciona no es propiamente el IFT sino Gobernación) siendo el tema más recurrente de denuncia en 2017, las violaciones a la “formación espiritual e intelectual de la niñez y la juventud”, similar al caso de nuestro país.

Como parte de su estructura, la CNTV cuenta con un Departamento de Televisión Cultural y Educativa, que tiene como objetivo fomentar una ciudadanía crítica, informada y responsable que contribuya a una televisión de calidad y un control parental instruido y activo que guíe el consumo televisivo infantil. Uno de los proyectos a cargo de dicho Departamento, es la elaboración de una barra televisiva denominada CNTV Infantil, dirigida al público infantil y juvenil que se compone de 14 horas mensuales de producciones propias, coproducciones y producciones compradas o licenciadas, que se transmiten en franjas de dos horas diarias por canales de televisión abierta regional y cable, además de su sitio web. Dichas producciones se enmarcan en 4 ejes temáticos: identidad local o regional, contenidos curriculares, arte y cultura

propuesta de solución al problema, es el entretenimiento educativo televisivo para niños y no propiamente la televisión escolar, por lo que el análisis de los casos se hará desde esta perspectiva.

³⁵ Según su Ley Orgánica (Ley 18.838) el “correcto funcionamiento” se traduce como “permanente respeto, a través de su programación, de la democracia, la paz, el pluralismo, el desarrollo regional, el medio ambiente, la familia, la formación espiritual e intelectual de la niñez y la juventud, los pueblos originarios, la dignidad humana y su expresión en la igualdad de derechos y trato entre hombres y mujeres, así como el de todos los derechos fundamentales reconocidos en la Constitución y en los tratados internacionales ratificados por Chile y que se encuentren vigentes”.

y formación para la vida. Está segmentada en cuatro bloques según público objetivo: “Infantil”, “niños y niñas”, “jóvenes” y “público general”.

Adicionalmente, el Consejo administra el Fondo-CNTV que consiste en un programa de subsidios para la producción de programas televisión que se apeguen a los objetivos que persigue la CNTV. Entre las once categorías del Fondo, está la de Programas orientados al público preescolar de tres a seis años y la de Programas orientados al público infantil de seis a doce años.

Los recursos de los que se allega provienen directamente del erario público.

Provincia de Ontario, Canadá.

En Canadá, cada provincia es responsable de su sistema educativo por lo que el uso de la televisión en dicho sector puede darse de distintas maneras y con diversos fines. Para el caso de este trabajo es relevante el caso de Ontario, que cuenta con la Ontario Educational Communications Authority (OECA), más conocido como TVO. Se trata de una entidad creada desde 1970 como una “extensión tecnológica del sistema de educación pública de Ontario” (traducción propia), que tiene como objeto el producir, distribuir y exhibir programas y materiales audiovisuales educativos, la investigación del uso de la televisión en el sector educativo y el establecimiento y administración de programas de educación a distancia, esto último bajo la coordinación del Ministerio de Educación de la provincia (Ontario Educational Communication Act, 1990). TVO se concibe como un aliado de los maestros y los alumnos, que surge de la intersección de la pedagogía, la currícula escolar y los medios digitales (TVO Annual Report 2016-2017, p.7).

La producción y adquisición de los materiales audiovisuales que transmite, están orientados al aprendizaje del televidente en diversas materias (principalmente lectura, lenguaje, matemáticas y resolución de problemas) y consideran las necesidades educativas propias de cada comunidad de Ontario, así como el perfil y contextos de aprendizaje de sus estudiantes, padres y maestros.

Los materiales que ofrece se catalogan según su público.³⁶ Es importante señalar que todo impacto en el aprendizaje que TVO busque lograr en cualquier grupo de población, contempla mecanismos de medición.

En su proceso de desarrollo de productos audiovisuales se siguen los siguientes pasos:

- 1) Análisis de los datos locales, nacionales e internacionales para identificar las áreas en las que se requiera mejorar el aprendizaje y la alineación de esa necesidad con las expectativas de los planes de estudio oficiales.
- 2) Diseño del contenido para el logro de los resultados y el cumplimiento de las expectativas establecidas en los planes de estudio oficiales. Se retoman experiencias cuya efectividad ya ha sido probada, así como mecanismos de evaluación que permitan medir el impacto concreto del programa. Es importante señalar que el material que se produce no se limita únicamente a programas televisivos, sino que incluye juegos digitales y videos (que se pueden visualizar en su portal electrónico) infografías y videos para padres, cursos para maestros y tutoriales para ayudar en las tareas, entre otros.
- 3) Desarrollo del contenido. En esta etapa, la retroalimentación antes del lanzamiento del producto es muy importante, sobre todo para los maestros, pues les da oportunidad de adaptarse al contenido y definir cómo y en qué momento de sus clases es mejor utilizarlo.
- 4) Implementación. Incluye pruebas pilotos en clase o en línea.
- 5) Evaluación de impacto.

Lo interesante es que este proceso está establecido en lineamientos (TVO Educational Blueprint) que son obligatorios para TVO independientemente de la mesa directiva que en su momento la dirija, por lo que se asegura de alguna manera, su independencia de intereses particulares y la estandarización de sus procesos, lo que a su vez facilita el aprendizaje de experiencias previas, dando pie a la mejora continua.

Su fuente de financiamiento principal es el gobierno de Ontario, pero también recibe donaciones y patrocinios.

³⁶ Su población objetivo la clasifican en niños de preescolar (2-5 años), niños en edad de educación básica (6-11 años), jóvenes de secundaria y preparatoria y adultos.

Corea del Sur.

Korea Educational Broadcasting System, conocida también como EBS, es una entidad autónoma pública de radiodifusión (desde 1980), que inició sus actividades en 1974 y que tiene como objetivo complementar la educación pública en Corea, asegurando la accesibilidad y apertura de la educación para toda la población. Llama la atención su visión: reducir el costo innecesario de una educación privada. En ese sentido, ofrece programación y materiales en línea que ayudan a reafirmar lo visto en clase y a solventar dudas.³⁷

EBS también contempla material que pueden utilizar los maestros en sus labores docentes; para los niños de preescolar se ofrecen programas de entretenimiento educativo mientras que para los alumnos de primaria, secundaria y bachillerato se transmiten programas con contenidos propiamente escolares, así como conferencias y cátedras de los mejores maestros no sólo de Corea sino del mundo.

Al igual que Chile y Ontario, EBS vincula los contenidos de plataforma en línea con lo que se ofrece por televisión con el fin de que los niños, jóvenes y adultos puedan consultar el material a cualquier hora y desde cualquier lugar.

En lo que se refiere a su estructura organizacional, EBS es dirigida por un Presidente y una Junta Directiva; se divide en tres centros (administración, planeación de contenidos e investigación educativa y de comunicaciones) y siete departamentos (planeación de políticas, producción, programación escolar, convergencia de tecnología, mercadotecnia y artes visuales).

Finalmente, en cuanto a su presupuesto, a diferencia de los dos casos anteriores y el de México, EBS además de recibir recursos públicos (30% del total de su presupuesto) genera los propios

³⁷ De hecho, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), en su reporte de política educativa de Corea del año 2016 (p.4-6), expone una práctica que refleja la visión de EBS. En el país asiático, se privilegia e impulsa el ingreso de sus estudiantes a las universidades más importantes; para obtener una mejor preparación hay una demanda considerable de servicios de educación privada, así como de tutorías privadas denominadas “hagwons” que no pueden ser costeadas por toda la población. Precisamente, para reducir la dependencia a los hagwons y brindar las mismas oportunidades de aprendizaje a la población que no puede pagar esas tutorías, el gobierno decidió ampliar y ofrecer el material educativo suplementario de manera gratuita, a través de EBS (vía televisión e internet) y desde 2010, 70% de las preguntas del College Scholastic Admission Test (examen estandarizado de ingreso para las universidades de Corea) se han incluido a los libros de texto publicados por EBS.

de la venta de espacios publicitarios, licencias para transmisión de sus programas, venta de libros de texto y otras publicaciones (70% del total de su presupuesto).

Los tres casos vistos, ofrecen televisión para niños con un enfoque educativo. De esa manera, además de brindar una alternativa sana y atractiva en la televisión para niños, refuerzan y promueven el aprendizaje desde el entretenimiento. Con esta perspectiva es que se propone que la Secretaría de Educación Pública haga frente al problema de la limitada oferta de televisión infantil abierta.

Propuesta de solución: intervención de la Secretaría de Educación Pública

La atención del problema de la limitada oferta de televisión infantil puede ser abordado desde diversas líneas de acción como el otorgamiento de subsidios para su producción de este tipo de programas o la emisión de una normatividad que obligue a los concesionarios privados a destinar ciertos horarios para programación infantil (no para todo público). Sin embargo, aplicando herramientas de diseño de política públicas, específicamente la implementación de instrumentos de política de construcción de capacidades, propongo que el problema se enfrente desde la SEP con la producción de programas de entretenimiento educativo dirigidos al público infantil, por las razones que expongo a continuación.

La primera razón es porque como parte de su estructura está la DGTVE, entre cuyas atribuciones están la de producir y transmitir materiales audiovisuales educativos y la de impulsar, mediante el uso y aplicación de nuevas tecnologías, la utilización y aprovechamiento del audiovisual educativo (artículo 42 del Reglamento Interior de la SEP). Además, es la encargada de administrar la Red EDUSAT, herramienta tecnológica al servicio de la educación, sobre todo de la educación a distancia. De hecho, es mediante esta Red, que la DGTVE transmite el canal Ingenio TV, cuya programación fue descrita al inicio de este trabajo. Digamos pues, que la SEP está preparada técnicamente para afrontar el reto.

La segunda razón tiene que ver con el mandato normativo que la LFTyR le impone a la SEP, en su artículo 218, respecto a elaborar y difundir programas de carácter educativo y recreativo para

la población infantil. Digamos pues, que normativamente la Dirección tiene no sólo facultades sino obligación de producir televisión educativa infantil y técnicamente está preparada para hacerlo.

La tercera razón se relaciona con el servicio público de radiodifusión que ofrece la SEP a través de ese canal. Ya ha quedado establecido que la programación que ofrece Ingenio TV es repetitiva³⁸, caduca, desvinculada con los planes de estudio, sin un perfil claramente definido y sin mediciones que permitan evaluar su aceptación por parte del público. Esto dificulta encontrar legitimada la intervención de la SEP. La reinención del canal para convertirse en un espacio especialmente diseñado para los niños, le permitiría concentrar sus recursos en objetivos muy concretos de enseñanza-aprendizaje -abonando al logro de una educación integral-, construir una relación con los niños televidentes, tener un acercamiento con los padres de familia y los maestros para conocer sus necesidades e inquietudes y lo más importante: los niños podrían verse representados en el medio de comunicación con más penetración en el país. Estas ventajas se convierten en argumentos de legitimación para continuar con la prestación del servicio público.

Partiendo de estos argumentos y retomando lecciones de la televisión educativa que se desarrollan en otros países, la propuesta de transformación para el Canal Ingenio TV que planteo, contempla los siguientes aspectos.

- a) Políticas de comunicación. El canal debe contar con políticas de comunicación que establezcan al menos, el perfil del canal, su misión, los objetivos generales en los que se enmarquen los objetivos particulares de cada programa que se produzca y/o transmita, los canales de participación ciudadana, la mecánica para la toma de decisiones en cuanto a la programación y transmisión de material audiovisual y todo aquel lineamiento que configure la estructura del canal y lo dote de cierta independencia ante los cambios administrativos que se den al interior de la DGTVE. Al respecto, puede tomarse el caso de Canal 11 del Instituto Politécnico Nacional que cuenta con este tipo de políticas de

³⁸ De los 83 programas transmitidos (incluyendo los infantiles) en 2015, 40 se volvieron a transmitir en 2016.

comunicación, además de códigos de autorregulación para la producción, internet, periodismo, entre otros.

- b) Producción de programas vinculados con el nuevo modelo educativo. El nuevo modelo educativo propuesto por la SEP incorpora el concepto de *aprendizajes clave* que define como *aquellos que contribuyen al desarrollo integral de los estudiantes y que les permiten aprender a lo largo de la vida*.³⁹ Estos aprendizajes clave se insertan tanto en las áreas de formación académica como en las de desarrollo personal y social. En ese sentido, los programas si bien deben ir encaminados a un mejor aprendizaje de pensamiento matemático o lenguaje y comunicación, también deben contemplar la enseñanza de valores, actitudes y habilidades emocionales, que son igual de importantes. En palabras, de Valerio Fuenzalida, experto chileno en televisión educativa “el niño es mucho más que la lecto-escritura y que matemáticas. El niño tiene competencias socioemocionales que le son útiles para su vida social, la vida de un ciudadano, no sólo de un estudiante... creo, por lo tanto, que la televisión educativa si bien tiene que responder a retos cognitivos también tiene que responder a la inteligencia emocional” (V. Fuenzalida, comunicación personal, 28 febrero 2018).

Se debe también cuidar que los programas estén relacionados pedagógicamente y se complementen con otros materiales educativos elaborados por la SEP, como los libros de texto gratuito. Esta vinculación debe darse con la participación de diversas áreas de la SEP e incluso pudiera pensarse en la intervención de las autoridades educativas locales para focalizar aún más los propósitos del audiovisual.

En cuanto a las habilidades emocionales, valores y actitudes, se pueden identificar temas que son difíciles de tratar para los propios padres de familia, como el duelo, el bullying o la sexualidad y tocarlos en programas atractivos para los niños. Incluso se podrían elaborar guías para los padres en la utilización del programa, que, dicho sea de paso, es una práctica común en las televisiones educativas públicas, no sólo para este tipo de materiales sino también para los que exponen temas académicos y que tiene como finalidad incentivar la participación y mediación de los padres en el uso de los programas televisivos.

³⁹ Secretaría de Educación Pública (s.f.) Resumen Ejecutivo del Nuevo Modelo Educativo. Recuperado de: <https://www.gob.mx/sep/documentos/nuevo-modelo-educativo-99339>

- c) Investigación. Como hemos visto, la investigación es parte fundamental en este tipo de política pública. Día a día se conoce más sobre el cerebro, los procesos de aprendizaje y los métodos de enseñanza y se innova en técnicas de producción, animación y transmisión televisiva; no adaptar las producciones a los nuevos conocimientos dirigiría la televisión educativa hacia la obsolescencia.
- d) Multiplataformas. Fuenzalida, en su libro *La Nueva Televisión Infantil* (2016) apunta que “el niño actual tiene a su disposición tecnologías *push&touch* por lo que es un creciente operador desde temprana edad; no sólo mira el espectáculo, sino que tiene la capacidad de operar de manera óculo-manual juegos, rompecabezas y otras acciones”. Los niños aprenden haciendo y ante ese hecho, Fuenzalida argumenta que los programas no pueden ser diseñados únicamente para la pantalla del televisor tradicional; los programas deben ser emitidos en multiplataforma como sitios web con videos, juegos e imágenes. “La interactividad externa en la pantalla de televisión busca prolongar el programa, relacionarse con las competencias táctiles y manipulativas del niño, fidelizar a la audiencia, marketing y financiamiento”. Las televisoras públicas educativas analizadas de Chile, Ontario y Corea del Sur nos brindan ejemplos de este tipo de plataformas, al igual que Canal 11 en México, que ofrece un portal electrónico para que los niños puedan ver la programación en línea, participen con comentarios y expongan sus opiniones, jueguen y consulten sugerencias de espectáculos y actividades. Vale la pena voltear a verlo.
- e) Colaboración permanente de maestros en la elaboración y retroalimentación de los programas. El propósito del rediseño del canal es para brindar una alternativa diferente de programación gratuita a los niños, que además de entretenerlos los ayude a desarrollar actitudes y habilidades y a reforzar los conocimientos que adquieran en clases. Si no se involucra a quienes finalmente tienen la responsabilidad de educar en la escuela y conocen no solo técnicas de enseñanza efectivas, sino el contexto particular en el que se desarrollan los niños –que es diferente para cada región del país-, se estaría desperdiciando un recurso valiosísimo. Además, a través de su participación, los propios maestros pueden dar cuenta de los efectos que los programas producen en los niños, estarían más dispuestos a participar en pruebas para medir el impacto y se convertirían en una fuente de retroalimentación.

Recordemos que dos de las causas del problema, son: una falla de mercado y una política pública desorientada. En el caso de la primera, el mercado está fallando en proveer programación infantil porque no le es redituable y en ese sentido, el Estado debe intervenir como proveedor de un servicio que la propia población considera necesario. En el caso de la segunda causa, la solución es todavía más directa, pues precisamente se trata de actualizar una política pública al contexto actual.

La tarea de rediseñar un canal de televisión en los términos en los que se propone, no es menor. Destaco tres retos que una primera etapa pudieran limitar el alcance de la propuesta.

-Coordinación. Debe considerarse que aun cuando se trata de un trabajo interno, la coordinación entre las diversas áreas de la SEP, como en cualquier aparato burocrático, puede ser lento. La definición de objetivos de los programas televisivos, el empate presupuestal entre las unidades administrativas participantes y la propia producción del programa podrían llevarse mucho tiempo y arriesgar la motivación de los titulares. Podría entonces pensarse en trabajar al principio con un solo material, sin alterar el resto de la programación. Pudiera ser una prueba piloto, que después de ejecutado, arroje resultados que incentiven su seguimiento. En cuanto al resto de la programación, podrían adquirirse licencias de programas relacionados con valores o manejo de emociones, que son temas universales que no cambian mucho de un contexto a otro (como sí lo son los que buscan aprendizaje académico). Sería conveniente también, centrarse la producción de programas para niños de preescolar, que constituyen el 13.5% de la población del Sistema Educativo Nacional (SEP, 2017).

-Costos. El principal sería el que implica la actualización de la tecnología con la que actualmente cuenta la SEP. Este factor fue resaltado por Jorge Medina Viedas, Director General de DGTVE, quien expone que la Dirección ha perdido la densidad tecnológica que tenía "...tan es así, que el tele puerto actual y todos sus instrumentos, están caducados, al grado que no hay forma de repararlos. Lo cual quiere decir que hay una crisis de carácter tecnológico..." (J. Medina, comunicación personal, 7 de marzo de 2018). En ese sentido, una de las maneras de atraer recursos del presupuesto, es a través de la evidencia que respalde su funcionamiento, ante el uso de otras tecnologías de la información y la comunicación. Puede también pensarse en una

coordinación técnica con el Sistema Público de Radiodifusión del Estado Mexicano, que cuenta con infraestructura del tipo que requiere DGTVE.

-Aceptación del público. Otro reto importante sería lograr la aceptación del público del canal. La creación del vínculo niño-canal debe seguir una estrategia cuidadosamente planeada, en la que intervenga no sólo la SEP, sino expertos en el tema mercadológico infantil. Además, debe promoverse el canal con los padres de familia y los maestros.

Conclusiones

La televisión es el centro de entretenimiento por excelencia en los hogares mexicanos y en algunos, es la principal fuente de información a la que tienen acceso. Por ende, el Estado no sólo debe garantizar la eficiente prestación del servicio público de radiodifusión, sino su eficacia, es decir, velar por que los intereses y derechos de la población se vean representados y respetados en razón de la función social que se le atribuye. Lo anterior, cobra más relevancia en el caso de la población infantil, ya que el principio superior de la niñez debe prevalecer en las decisiones y políticas públicas del gobierno.

El argumento central de este trabajo es que la limitada oferta de televisión infantil vulnera los derechos e intereses de los niños, considerando que el tiempo que pasan al día frente al televisor, es casi el mismo que pasan en la escuela y que lo que están viendo es no sólo inapropiado, sino en algunos casos nocivo para su desarrollo. Evidenciamos que la oferta televisiva actual, tanto de concesionarios públicos como privados, está dirigida en su mayor parte, a un público adulto, que en teoría y a diferencia de los niños, es capaz de diferenciar la realidad de la fantasía, de categorizar comportamientos y actitudes y de discernir la información que se le presenta. En consecuencia, el servicio público de radiodifusión no está siendo prestado en condiciones de igualdad y carece de un valor público para este segmento de la población. De igual forma, identificamos que además de una falla de mercado y una política pública mal orientada, la ineficacia de la normatividad es una de las raíces del problema, pues los concesionarios inciden año tras año, en las mismas causales de incumplimiento que representan un riesgo para el sano esparcimiento y desarrollo de los niños.

Debe reconocerse que el Estado no ha soslayado el problema. El IFT, órgano público autónomo, ha comenzado a elaborar diagnósticos y hacer recomendaciones de la situación que nos ocupa. Del mismo modo, el reconocimiento de los derechos de las audiencias a nivel constitucional, ha permitido delinear en primer lugar, los principios que deben respetar los concesionarios en la transmisión de su programación y establecer, en segundo lugar, los mecanismos de defensa con los que cuenta la población para hacer valer sus derechos.⁴⁰ Sin embargo, debe hacerse un

⁴⁰ Aun cuando este último punto quedó trunco con la reforma a la LFTyR publicada en el Diario Oficial de la Federación el 31 de octubre de 2017, sí representó un gran avance. Para más información, ver el *ACUERDO*

esfuerzo mayor. En este sentido, propongo una intervención pública, a través de la SEP, muy concretamente con una reingeniería del Canal IngenioTV que se transmite por televisión abierta. La propuesta parte del entretenimiento educativo, como se ha hecho en los casos de estudio comparado expuestos. Esta reinención debe incluir una vinculación estrecha de los contenidos que se transmitan con los objetivos de los planes de estudio; una permanente colaboración con los maestros; el establecimiento de políticas de comunicación que doten al canal de independencia ante los eventuales cambios administrativos y la utilización de multiplataforma para la transmisión de los contenidos. La propuesta podría estar limitada por cuestiones presupuestales, factores políticos y problemas de coordinación institucional, por lo que se sugiere iniciar con una población muy focalizada, que pudieran ser los niños en edad de preescolar y con una materia que atraiga la atención de los padres y maestros, como puede ser el manejo de emociones que suele ser un tema difícil de tratar para ellos.

La televisión ha traído ventajas indiscutibles; con ella podemos hacer llegar cualquier tipo de información, a través de contenidos audiovisuales, a prácticamente todos los hogares del país en tiempo real. Su poder de penetración queda resumido en la célebre cita de Daniel Joseph Boorstin, historiador estadounidense, “nothing is really real unless it happens on television”. Sin embargo, como toda innovación, deben considerarse los efectos adversos, máxime cuando se trata de una tecnología que hace posible la prestación de un servicio público que debe procurar un beneficio a toda la comunidad. Muchos países, como lo vimos, han actuado al respecto favoreciendo los intereses de la población más vulnerable, que son los niños. México tiene la oportunidad de convertir las treinta horas semanales de televisión de un niño, en treinta horas de entretenimiento y aprendizaje.

mediante el cual el Pleno del Instituto Federal de Telecomunicaciones aprueba diferir la entrada en vigor de los Lineamientos Generales sobre la Defensa de las Audiencias, en http://www.ift.org.mx/sites/default/files/acuerdo_para_diferir_la_entrada_en_vigor_de_los_lgda_1.pdf

Bibliografía

- Agarwal, V., & Dhanasekaran, S. (2012). Harmful effects of media on children and adolescents. *Journal of Indian Association Child Adolescent Mental Health*, 8(2), 38–45.
- Azurmendi, A., Llorens, C., López Vidales, N., & Bas Portero, J. (2015). Audience participation as added value for public service proximity television. The case study of ETB 2's La noche de... *Revista Latina de Comunicacion Social*, 70, 490–518. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2015-1056>
- Australian Communications and Media Authority. *Guide to children's television classification. For applicants for C&P programs*. Recuperado de <https://www.acma.gov.au/-/media/Online-Content/Information/pdf/Guide-to-childrens-television-classification-pdf.pdf?la=en>
- Berner Labbé, J. C. (2013). *Campaña Por una TV educativa para Chile: Análisis de esta propuesta*.
- Bogardus, E. (2018). A Television Scale and Television Index. *American Sociological Review*, 17(2), 220–223. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/2087664>
- Bozeman, B. (2010). Hard lessons from hard times: Reconsidering and reorienting the “Managing decline” literature. *Public Administration Review*, 70(4), 557–563. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02176.x>
- Canal Once. Políticas de Comunicación de la Estación de Televisión XEIPN Canal Once del Distrito Federal (2015). México. Recuperado de <http://oncetv-ipn.net/>
- Center on the Developing Child. Harvard University. (n.d.). Five-Numbers-to-Remember-About-Early-Childhood-Development-updated-1. Harvard University. Recuperado de <https://developingchild.harvard.edu/resources/five-numbers-to-remember-about-early-childhood-development/>
- Consejo Nacional de Televisión. (2008). *Infancia y regulación de la programación televisiva Departamento de Estudios Consejo Nacional de Televisión*. Santiago de Chile. Recuperado de <https://www.cntv.cl/infancia-y-regulacion-de-la-programacion-televisiva-2008/cntv/2011-03-17/193307.html>
- Crespo-Pereira, V., Martínez-Fernández, V.-A., & Campos-Freire, F. (2017). La Neurociencia para la innovación de contenidos en la televisión pública europea. *Comunicar*, 25(52), 9–18. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=124022295&lang=es&site=eds-live&scope=site&custid=s4608367%0A10.3916/C52-2017-01>

del Río, P., Álvarez, A., & del Río, M. (2003). El efecto Pigmalión en televisión. Orientaciones y propuestas sobre la influencia de la televisión en la infancia. *Red Digital*, (4).

El Poder del Consumidor, Asociación Mexicana de Defensorías de Audiencias, ObservaTel, Comunicación Comunitaria A.C., & Asociación Mexicana de Derecho a la Información. (2015). Nuevos Lineamientos sobre radio y TV atentan contra niñas y niños.

Educational Broadcasting System (EBS).
https://global.ebs.co.kr/global/main/index;jsessionid=s1njh7SttPiCXtwPhrDG6nZUMNcdfjIaZAb7OTLaaWPSptM60BsWrqWCV9j4SCv0.eemwas03_servlet_engine1

Ergün, S. (2012). The influence of violent TV cartoons watched by school children in Turkey. *Acta Paul Enferm.* <https://doi.org/10.1590/S0103-21002012000900021>

Fischer, F., Miller, G. J., & Sidney, M. S. (2007). Handbook of public policy analysis : theory, politics, and methods. *Methods*, 125, 642 S. <https://doi.org/10.4135/9781848608054>

Gambaro, M. (2004). *The evolution of public service television, methods of financing and implications for the consumer*. Milano.

Gerbner, G., Gross, L., Morgan, M., & Signorielli, N. (1984). Political correlates of television viewing.pdf. *Public Opinion*, 48(quarterly), 283–300.

Hamelin, F., & Spenlehauer, V. (2014). Managing to Reinvent Strong Publicness in a Privatized World. *Public Organization Review*, 14(3), 419–438. <https://doi.org/10.1007/s11115-013-0239-6>

Hargreaves Heap, S., Cepr, T., Oxford, B., & Publishing, U. K. (2005). Public Service Broadcasting. *Economic Policy*, (January), 111–157.

Instituto Federal de Telecomunicaciones. (2016). *Encuesta nacional de consumo de contenidos audiovisuales 2016*. Recuperado de <http://www.ift.org.mx/comunicacion-y-medios/comunicados-ift/es/el-ift-da-conocer-la-encuesta-nacional-de-consumo-de-contenidos-audiovisuales-en-radio-television-e>

Instituto Federal de Telecomunicaciones. (2017). *Apropiación de Contenidos de Radio y Televisión en Audiencias Infantiles*. Recuperado de http://www.ift.org.mx/sites/default/files/contenidogeneral/comunicacion-y-medios/est.cualitativoinfantil-apropiaciondecontenidos_2.pdf

Instituto Federal de Telecomunicaciones. (2017). *Primera Encuesta 2017: Usuarios de Servicios de Telecomunicaciones*. Recuperado de <http://www.ift.org.mx/sites/default/files/contenidogeneral/usuarios-y-audiencias/primerentregableprimerencuesta2017vf.pdf>

- Instituto Federal de Telecomunicaciones. (2018). *Estudios sobre oferta y consumo de programación para público infantil en radio, televisión radiodifundida y restringida*. Recuperado de <http://www.ift.org.mx/industria/estudios-sobre-oferta-y-consumo-de-programacion-para-publico-infantil-en-radio-televisión>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía, Secretaría de Comunicaciones y Transportes, & Instituto Federal de Telecomunicaciones. (2018). Encuesta sobre Disponibilidad de Tecnologías de la Información y la Comunicación (ENDUTIH). Recuperado de http://www.beta.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2018/OtrTemEcon/ENDUTIH2018_02.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2017). Módulo sobre Lectura (MOLEC). Principales resultados, Febrero de 2017. Recuperado de http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/promo/resultados_molec_feb17.pdf
- Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación. (2015). *Modelo para la construcción y emisión de directrices para la mejora educativa*.
- Järvi, H., Kähkönen, A. K., & Torvinen, H. (2018). When value co-creation fails: Reasons that lead to value co-destruction. *Scandinavian Journal of Management*, 34(1), 63–77. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2018.01.002>
- Jiménez, J. de J., Martínez, R., & García Mancilla, C. D. (2010). *La telesecundaria en México: un breve recorrido histórico por sus datos y relatos*.
- La Ferrara, E. (2016). Mass Media and Social Change: Can We Use Television To Fight Poverty? *Journal of the European Economic Association*, 14(4), 791–827. <https://doi.org/10.1111/jeea.12181>
- Lackner, T. M., Smith, B. K., & Benton, S. a. (2000). Enhancing Children ' s Educational Television with Design Rationales and Justifications author certified by accepted by Enhancing Children ' s Educational Television with Design Rationales and Justifications.
- Ley Federal de Telecomunicaciones Y Radiodifusión. Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 14 de julio de 2014.
- Ley General de los Derechos de niños, niñas y adolescentes. Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 4 de diciembre de 2014.
- Ley 18838 por la que se crea el Consejo Nacional de Televisión de Chile. Promulgada el 29 de septiembre de 1989 por el Ministerio del Interior. Recuperada de <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=30214>

- Livingstone, S., & Local, C. (2017). Measurement matters: Difficulties in defining and measuring children's television viewing in a changing media landscape. *Media International Australia*, 163(1), 67–76. <https://doi.org/10.1177/1329878X17693932>
- Madrid, J. E. (2016). ¿Qué hacer con el Sistema Público de Radiodifusión del Estado Mexicano? *El Cotidiano*, enero-febr, 7–17.
- Martínez Garza, F. J. (2018). Sobre la televisión y los derechos humanos de niñas y niños en México. *On Television and the Human Rights of Children in Mexico.*, (31), 1–21. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=127006054&lang=es&site=ehost-live>
- Martinez, J. M., Loaiza, M., & Romero, N. (2014). *Comunicación Social*, 45–70.
- Matus Ruiz, M., & Ramírez Autrán, R. (2012). *Acceso y uso de las TIC en áreas rurales, periurbanas y urbano-marginales de México: una perspectiva antropológica.*
- Dávila de León, M.C., Revilla Castro, J.C., Fernández-Villanueva, C. (2018) *Más allá de la mera exposición: Violencia en televisión en horario protegido.* *Revista Latina de Comunicación Social*, 73, pp.352 a 368. Recuperado de: <http://www.revistalatinaacs.org/073paper/1259/18es.html>. DOI: 10.4185/RLCS-2018-1259
- Meier, K. J., & O'Toole, L. J. (2011). Comparing public and private management: Theoretical expectations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(SUPPL. 3), 283–299. <https://doi.org/10.1093/jopart/mur027>
- Mihai, E. C. (2016). Psychological Effects of Mass Media on the Consumers -a Review. *Romanian Journal of Experimental Applied Psychology*, 7(1), 140–145. Recuperado de <http://ezproxy.lib.ucalgary.ca/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=120464059&site=ehost-live>
- Ministerio de Educación. (2015). Cuenta pública 2015. *Gobierno de Chile*, 48 pags. <https://doi.org/978-9977-62-104.3>
- Mir, M. A., Errázuriz, M. I., Kimber, D., & María, I. S. (2008). Una propuesta para medir la calidad de la televisión abierta. *Revista de Comunicación*, 7(7), 56–80. Recuperado de <http://ezproxy.si.unav.es:2048/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,url&db=ufh&AN=35811325&lang=es&site=eds-live>
- Moulton, S. (2010). Integrating the public in public administration: Envisioning the scholarly field in 2020. *Public Administration Review*, 70(SUPPL. 1), 317–318. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02139.x>

- Nabatchi, T. (2018). The (Re) discovery of the Public in Public Administration. *Public Administration Review*, 70(December 2010), S309–S311.
- Neff, Maryl L. (1994) "Defining "Educational and Informational" for Children's Television Programming." Universidad de Florida. Recuperado de EBSCOhost, search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eric&AN=ED374495&lang=es&site=eds-live&scope=site.
- Ontario Educational Communications Authority Act (2018). Canadá.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la C. y la C. (2009). Directrices sobre políticas de inclusión en la educación; 2009, 1–37. Recuperado de papers3://publication/uuid/7D3793CF-195A-4B8C-AC42-F8C402ED0CBA
- Organización para el Desarrollo y Cooperación Económicos. (2015). Education Policy Outlook: Korea, (November), 1–24. <https://doi.org/10.1787/9789264225442-en>
- Organización para el Desarrollo y Cooperación Económicos. (2017). *Estudio de OCDE sobre telecomunicaciones y radiodifusión en México 2017*. <https://doi.org/10.1787/9789264280656-es>
- Organización para el Desarrollo y Cooperación Económicos. (2017). Early learning Matters. *The International Early Learning and Child Well-Being Study*, 34. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=35132299&site=ehost-live>
- Reglamento de la Ley Federal de Radio y Televisión en materia de Concesiones, Permisos y contenido de transmisiones de radio y televisión. Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 10 de octubre de 2002
- Rodrigo Granada, E. M. (2008). El impacto de los códigos de pantalla. *Comunicar*, 16(31), 257–263. <https://doi.org/10.3916/c31-2008-03-003>
- Secretaría de Educación Pública. (2017). Nuevo modelo educativo, Resumen ejecutivo. *Secretaría de Educación Pública*.
- Secretaría de Educación Pública. (2018). Sistema Educativo de los Estados Unidos Mexicanos: Principales Cifras 2016-2017.
- Secretaría de Gobernación. (2018). Solicitud de información hecha a la Secretaría de Gobernación.pdf.
- The Ontario Educational Communications Authority. (2017). *Annual Report 2016/2017. SEAMEO RIHED Annual Report*. Ontario, Canadá.

<https://doi.org/http://rihed.seameo.org/wp-content/uploads/2017/08/Annual-Report-2016-2017.pdf>

The Ontario Educational Communications Authority. TVO Educational Blueprint - Mayo 2015 (2015).

Torrecillas-Lacave, T. (2013). Los padres, ante el consumo televisivo de los hijos: Estilos de mediación. Parents' attitudes towards children's TV consumption: Mediation styles. *Revista Latina de Comunicación Social*, 68, 27–54. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2013-968>

Untoro, W., & Angriawan, A. (2016). Publicness and strategic planning of public institutions: Evidence from Indonesia. *Journal of Economics, Business & Accountancy Ventura*, 19(2), 155. <https://doi.org/10.14414/jebav.v19i2.623>

Anexos