

El discurso de los ejecutivos televisivos sobre calidad en el sector público y privado

Mònica Terribas

- *¿Qué opinan los directivos de las cadenas de televisión de la calidad y la televisión? Sus definiciones, extraídas de un estudio encargado por el CAC a la UPF, muestran que, para estos profesionales, la calidad televisiva es un objetivo basado en el pacto con el espectador que es necesario alcanzar. Los emisores públicos esgrimen el concepto de servicio público para definir la calidad ante los emisores privados; estos últimos asimilan el término calidad a eficacia empresarial.*

El artículo presenta, también, un apartado de estrategias de mejora y control de la calidad en la televisión.

Introducción

La historia de los últimos quince años de televisión en Europa pone de manifiesto que se ha asumido la competencia directa entre el sector público y el sector privado para conseguir el liderazgo de audiencias en las grandes televisiones generalistas, con el objetivo, por parte del sector público, de no perder su influencia social y política. Por consiguiente, uno de los problemas es responder a la pregunta: ¿cómo garantizamos y controlamos la calidad del servicio televisivo en ambos sectores, el público y el privado?

Mònica Terribas

Vicedecana y profesora asociada de Periodismo de la Universitat Pompeu Fabra

Para ayudar a encontrar respuestas a esta pregunta, el Consejo del Audiovisual de Cataluña encargó a la Universidad Pompeu Fabra la elaboración de un proyecto de investigación para intentar definir los problemas que surgen alrededor del concepto de calidad aplicado a la televisión y que ofreciese algunas estrategias para mejorar su control en los contenidos que finalmente vemos en pantalla. La autora de este estudio, con la colaboración de Carmina Puig, llevó a cabo un conjunto de entrevistas en profundidad a los directores y jefes de programas de las televisiones públicas y privadas, catalanes y españoles, con cobertura en nuestro territorio, cuyos resultados y conclusiones se resumen brevemente en este artículo. Se planteó la cuestión de la calidad desde la óptica de los ejecutivos con la intención de subrayar cuál era la intervención más efectiva en el quehacer diario de la realidad televisiva, para mejorar, desde los organismos de control, la calidad de la televisión sin interferir en la creatividad y la libertad profesionales.¹

La necesidad de establecer un conjunto de normas de calidad para los profesionales de la televisión resulta poco útil, puesto que el ritmo de producción, la complejidad del proceso televisivo y el número de profesionales implicados en este proceso, dificulta mucho llegar a un consenso para fijar las prioridades que en cada momento pueden o deben aplicarse para alcanzar ese concepto abstracto que es la calidad televisiva. Por tanto, el intento de establecer estándares de calidad televisiva resulta poco útil porque, entre otras cosas, nos conduce a la aplicación de la subjetividad de los que juzgan los programas y desde óptica que lo hacen (académicos, críticos, profesionales, periodistas, órganos reguladores controlados políticamente, etc.). Sin embargo, será de gran utilidad mantener desde el CAC la estrategia de supervisar la programación televisiva y radiofónica a partir de los índices de evaluación que prevé

el documento *La definición del modelo de servicio público*, redactado por este organismo, y combinar este mecanismo de control con una intervención más directa desde la práctica audiovisual cotidiana a partir de la toma de conciencia de la importancia de dotar las televisiones de unas estructuras humanas que, desde la autonomía profesional, controlen internamente el cumplimiento de estos índices de evaluación que ya contempla el Consejo (*Quaderns del CAC*, 10, oct. 2001, 46-49). Volveremos sobre este punto en las conclusiones de este artículo.

El concepto de calidad en la televisión

¿Qué significa *calidad*? En palabras de Frith, «la calidad no describe lo que es buena televisión, sino el contexto ideológico en el que hacemos juicios sobre qué es y qué no es buena televisión» (2000: 41). No parece que sea demasiado útil para los profesionales de este medio escuchar las opiniones o los juicios que otros hacen sobre su trabajo para hacerles reflexionar, sentirse culpables o, excepcionalmente, hacerles sentir orgullosos, pero estos juicios existen, por ejemplo, a través de foros como el INPUT, que ha realizado un trabajo extraordinario para intentar establecer una discusión regular sobre la calidad de la televisión pública y ha conseguido un archivo impresionante donde se encuentran nuevas fórmulas para desarrollar el medio. De todos modos, la industria de la televisión debe esforzarse por acercarse de una forma efectiva y profesional a la cuestión de la calidad y, desgraciadamente, no hay muchas posibilidades de tomar decisiones en foros en la realidad mediática cotidiana. Los canales de televisión, públicos y privados, necesitan instrumentos de aplicación de calidad ejecutivos, efectivos, para poder alcanzar ese valor con eficacia.

Por tanto, el objetivo de la investigación era, en este caso, descubrir las líneas de pensamiento y aplicación de criterios de los ejecutivos televisivos para descubrir criterios comunes que permitan articular una política aplicable sobre calidad en este medio. Ello no implica desmerecer el discurso que otros han articulado en este terreno, como lo demuestra la complementariedad de las diversas aportaciones contenidas en este monográfico. No obstante, esta investigación da prioridad a los profesionales ejecutivos de

los medios porque son ellos los que han de convertir ese concepto abstracto de *calidad televisiva* en una realidad a través del servicio público y privado de televisión, en un contexto de competitividad financiera.

En este artículo, como veremos en las conclusiones, se defiende que uno de los puntos clave en la estrategia que hay que aplicar para lograr calidad televisiva radica justamente en la elección del equipo articulado alrededor de los responsables de programación, porque son las figuras que deben hacer converger los criterios de excelencia con las exigencias financieras y culturales previamente establecidas en cada caso. Los resultados de esta investigación sugieren que la figura clave que hay que considerar cuando medimos la calidad del medio es la persona que funciona como barrera de selección de lo que es y lo que no es buena televisión. Naturalmente, este es un planteamiento arriesgado, puesto que confiamos en una figura y el equipo que se derive de ella, la elección y la gestión de contenidos que marcan la calidad en la televisión, pero en un planteamiento realista del proceso de producción televisiva, ésta resulta una de las medidas más efectivas. La mayoría de las decisiones queda en sus manos y el desarrollo de cada proyecto televisivo estará seguido y controlado por esta figura. Por tanto, éste es el punto clave para que la calidad sea una realidad plausible. Cualquier otra política que persiga la calidad televisiva sin tener en cuenta el posicionamiento y las prioridades de las personas que ejecutan y deciden los contenidos del canal en primer término fracasará, porque ignorará el contexto voraginoso en el que hoy día trabaja la industria televisiva y que altera constantemente las parrillas y las estrategias concretas en función de la competencia y de la situación particular de producción de cada proyecto.

Procedimientos metodológicos de la investigación

El estudio que resumimos a continuación pretendía dibujar el panorama de lo que los ejecutivos televisivos entienden por calidad aplicada a sus responsabilidades profesionales. La investigación se planteó desde la convicción que este planteamiento destacaría no solamente su visión sobre la calidad televisiva, sino también sus estrategias para lograrla en sus medios respectivos, públicos y privados.

En estos momentos, en Cataluña existen siete canales de televisión en abierto con cobertura en todo el territorio, TV3, 33 —que emite por la misma frecuencia que la oferta televisiva infantil y juvenil K3—, TVE1 y La 2, las cuatro de titularidad pública, y Telecinco, A3TV y Canal+, los tres canales privados. Estos son los siete canales que han sido objeto de la investigación, basada en entrevistas minuciosas a sus directores y jefes de programas respectivos.ⁱⁱ Se entrevistaron a los siguientes profesionales con cargo directivo de estas cadenas: Miquel Puig, director general de la CCRTV y director de TVC, Francesc Escribano, jefe de programas de TV3, Francesc Fàbregas, jefe de programas del 33, Francesc Xavier Grima, director de TVE Cataluña, Manel Arranz, jefe de programación de TVE Cataluña, Paolo Vasile, director general y consejero delegado de Telecinco, Alejandro Gómez Lavilla, director de programas de Telecinco, Manuel Villanueva, director de Antena3TV y, en ese momento, jefe de programas de A3TV, y Pedro Revaldería, jefe de programas de Canal+ en España. Las entrevistas se realizaron durante el otoño de 2000 e invierno de 2001 en Barcelona y Madrid. Tuvieron una duración media de dos horas y se registraron íntegramente en soporte audio, conducidas por la firmante de este artículo. Todas las entrevistas estaban previamente estructuradas y se han analizado cualitativamente. Se escogieron estas dos figuras por la responsabilidad sobre el diseño y el contenido de los canales sometidos a análisis, con la convicción de que sus cargos como directivos les obligan a elaborar un discurso sobre las estrategias aplicadas a su medio en función del contexto de la industria televisiva y el encaje de sus canales.

Los directores y los jefes de programas articularon en todo momento durante las entrevistas un discurso dual que se mueve entre la profesionalidad aplicada a los productos y la necesidad de trasladar un discurso orientado al mercado que es la base de la toma de decisiones. Parecía relevante aportar al discurso de calidad televisiva el punto de vista de los directivos, porque los guionistas, los productores, los realizadores y los directores de programas hablan desde la experiencia propia, pero es necesaria una visión más amplia para hacer aflorar las contradicciones del sistema de producción y las políticas de comunicación aplicadas en cada caso en función del contexto industrial.

Puntos de partida de la investigación

Naturalmente, esta aproximación al problema parte de lo que ya se ha hecho hasta ahora en este campo, como los siete puntos destacados en el estudio de Barnett y Seymour (1999), donde identifican las razones principales del descenso de la calidad y la creatividad televisiva. Entre ellas cabe subrayar la importancia de la búsqueda cuantitativa de audiencias que presiona a los profesionales y reduce la agenda temática, y también el futuro incierto del servicio público de televisión en el contexto mediático competitivo actual, que desorienta a los profesionales que hasta ahora han aplicado criterios de servicio y que, en estos momentos, están confundidos por las prioridades económicas aplicadas a la rentabilidad de los medios públicos.

En este punto, merece la pena hacer una apreciación conceptual. La mayoría de los estudios sobre calidad y televisión relacionan calidad y alta cultura, y calidad y servicio público, pero debemos vencer esta tentación al plantear los resultados de esta investigación y no definir la calidad televisiva a través de los dominios culturales y tampoco de la función de servicio público que a menudo se confunde con la portadora inevitable de calidad. Los problemas de estas asociaciones inmediatas ya se han señalado en estudios previos (Mulgan, 1990).

Debemos enmarcar el discurso de la calidad televisiva en el discurso de los objetivos de cada canal o programa sometido a control. Un ejemplo: si introducimos en la discusión la Corporación Canadiense de Radiodifusión, nos daremos cuenta que, de acuerdo con el Documento de 1994, la CBC estableció su concepto de calidad televisiva a través de unos objetivos concretos entre los cuales figura atender a las minorías étnicas y sus intereses culturales, y hacer uso de la televisión como un foro público que también fuese capaz de hacer entretenimiento. En el contexto audiovisual español, el marco legislativo y también los órganos reguladores como el CAC, hacen hincapié en la necesidad de dar al espectador un servicio público de calidad e insisten en la función de calidad, pero sin llegar a definir cuáles son los requisitos necesarios para que exista esta calidad programática. No obstante, insisten que un buen servicio de televisión debe proveer de programación a audiencias mayoritarias, dando cobertura a la diversidad cultural y

tecnológica (*Quaderns del CAC*, oct. 2001: 23).

Llegados a este punto, hay que hacer una crítica a los estudios que han evaluado la calidad en la televisión a través de los profesionales directos de los programas, porque no se parte de la estructura financiera del servicio público de televisión, que es determinante en las quejas y las críticas que hacen a las condiciones en las que trabajan para lograr altos índices de calidad en su trabajo (Koboldt, Hogg y Robinson 1999; Mephram, 1990; BFI: 1999). Como medio de producción cultural y también como producto industrial, la evaluación de la calidad televisiva ha de compatibilizar estas dos vertientes. La estructura financiera de la radiodifusión pública y privada no puede ser considerada una excusa para mantener un discurso cultural minoritario, sino que hay que considerarla un elemento inherente que debe encajar en los dominios culturales de este medio.

Podemos interpretar que el discurso pobre sobre calidad en la televisión que existe hasta ahora es consecuencia directa de ignorar sistemáticamente el contexto económico en el que se desarrolla la televisión y de mantener una perspectiva exclusivista y elitista de la cultura a través de la televisión. A menudo, la dimensión cultural se convierte en el único punto de vista para evaluar la calidad de la televisión y únicamente se subraya el coste económico como valor añadido. Afortunadamente, documentos como el mencionado del CAC corrigen este punto de vista y relacionan la función de calidad con la creatividad, la innovación, pero también la necesidad de hacer de la televisión un medio dedicado a audiencias amplias, uno de los principios fundamentales del servicio público entendido como un derecho básico del ciudadano (2001: 29).

¿Quién habla sobre calidad y televisión?

La investigación que refleja este artículo se centra en el discurso de calidad de uno solo de los actores que intervienen en la fabricación del discurso de calidad, los profesionales, en este caso, los ejecutivos que dirigen las cadenas de televisión. Sin embargo, no olvidemos que el discurso de calidad también se articula a través de la audiencia (asociaciones de telespectadores, feedback...), el mercado, los organismos reguladores y las instituciones que tienen responsabilidades sobre su funcionamiento y

contenidos, y los investigadores de las ciencias sociales que tienen interés y representan plataformas de expresión sobre este objeto de estudio.

Este artículo aporta reflexiones únicamente sobre el discurso de los profesionales de la radiodifusión y desde el ámbito de la dirección de medios, es decir, aquellos que tienen la capacidad de diseñar y proyectar los objetivos de los canales, y dotarlos de los equipos técnicos y de talento que hacen posible que estos objetivos sean una realidad cualitativa en lo que vemos a través de la pantalla. El objetivo de esta investigación era definir su discurso de calidad y revelar sus contradicciones para ofrecer una visión de lo que significa para ellos la calidad en la televisión. Las hipótesis de la investigación eran las siguientes:

(I) Los directivos de las televisiones catalanas y españolas tienen un discurso propio sobre la calidad televisiva.

(II) Los directivos de las televisiones catalanas y españolas creen que conocen cuál es el concepto de calidad televisiva que tienen y esperan sus respectivas audiencias.

(III) La presión del contexto competitivo dentro del sector complica el equilibrio entre objetivos económicos y culturales y oculta el concepto de calidad en la programación.

(IV) Cada directivo tiene su propio concepto de calidad vinculado a la habilidad de producción de su cadena y tiende a identificar calidad con la propia programación de éxito de crítica y audiencia.

(V) Los directivos de las televisiones catalanas y españolas no identifican la calidad televisiva con la programación cultural.

(VI) Los directivos de las televisiones catalanas y españolas no programan en función de unos criterios previos de calidad televisiva, sino en función de la intuición, las oportunidades internas y externas de producción, y el análisis de los resultados cuantitativos y cualitativos de sus audiencias.

(VII) Los directivos de las televisiones catalanas y españolas tienen dificultades para controlar el día a día de la programación de sus canales y la complejidad de la toma de decisiones en estructuras complejas dificulta la manera de conseguir una programación de calidad en la televisión.

La estructura de las entrevistas estaba centrada en estos

siete puntos y el análisis cualitativo de sus discursos se centra en el resultado de las reflexiones alrededor de estas cuestiones.

La actitud de los directivos respecto al discurso de calidad

Debemos subrayar algunas apreciaciones que condicionan totalmente el discurso de calidad de los directivos: (1) sus roles son inestables, tanto en el sector público como en el sector privado, lo cual no facilita estrategias profesionales a largo plazo, ni tampoco la confianza del sector en sus decisiones,ⁱⁱⁱ (2) su aproximación al concepto de calidad es diferente en el sector público y en el sector privado. Los directivos de las televisiones públicas relacionan sistemáticamente el concepto de servicio público al de calidad, que, por otro lado, se asume como factor inherente de sus programaciones. En cambio, el sector privado relaciona calidad en la crítica externa a la rentabilidad económica y al éxito de audiencia,^{iv} y finalmente, (3) en ambos sectores, el discurso sobre calidad televisiva de los directivos se define desde actitudes fuertemente defensivas. En todas las entrevistas existe implícito un sentimiento de amenaza y presión de un discurso externo que juzga su trabajo y que les empuja a desautorizar los puntos de vista de los no profesionales:

«De la televisión todo el mundo habla y los que no son los profesionales de la televisión, es decir, la gente que hace televisión. ¿Qué significa profesional? Alguien que trabaja para conseguir algunos objetivos y que sabe lo que cuesta plantearse los y llegar a cumplirlos. De esto es muy importante que se hable, porque al final resulta que de la televisión hablan desde catedráticos de ética hasta políticos... Si tienes que hacer un menú para servir al máximo de gente posible, te darás cuenta de que debes hacer este tipo de contenido.»

(Francesc Escribano, jefe de programas de TV3)

Este discurso a la defensiva se explica también porque el discurso externo tiende a ser negativo y de baja estima por este medio en relación con otros ámbitos de la industria cultural, quizá motivado porque se trata de un medio que

tradicionalmente el espectador ha consumido gratuitamente y sin otro esfuerzo explícito para utilizarlo que sentarse en el sofá y pulsar un botón. Ver televisión se sitúa como última opción de ocio y asociada a la no-voluntad de hacer otra cosa de provecho.

Otro punto significativo del discurso de los ejecutivos es la reivindicación por parte del discurso externo de una contextualización en el mercado del sector audiovisual que condiciona los parámetros de actuación de esta industria cultural, que, en el caso del cine, por ejemplo, está presente y en el caso de la televisión, creen ellos, a menudo se ignora.

El concepto de calidad definido por los directivos de televisión

«Si la calidad fuese fácil de definir, se convertiría en un objetivo asumible, y un objetivo asumible no es estratégico.»

(Francesc Escribano, jefe de programas de TV3)

«La calidad, como la verdad, no existe.»

(Paolo Vasile, director general de Telecinco)

«La calidad de un bien cultural se mide por la fuerza de la idea en relación con los procedimientos tecnológicos y por la creatividad en relación con el coste de producción.»

(Francesc Fábregas, jefe de programas del 33)

Estos tres ejemplos nos indican que los directores y los jefes de programas de canales públicos y privados no definen *calidad televisiva* en función de una serie de indicadores necesarios que hay que cumplir en sus programas, sino como un objetivo que se puede lograr a través de actitudes o perspectivas que sistematizamos a continuación:

La calidad como armonía. Todos los entrevistados coinciden en que la percepción de calidad televisiva se evidencia cuando existe una cierta armonía entre los contenidos y el resultado del proceso de producción. Debe ser una percepción global y esta percepción es difícil de describir objetiva y sistemáticamente.

La calidad en relación con los objetivos. La calidad está relacionada directamente con la consecución de los objetivos para los que un determinado producto o una determinada programación ha sido diseñada. La calidad va directamente unida a la consecución de los objetivos de cada estrategia y de cada programa. Naturalmente, el desacuerdo en la función que debe cumplir la programación desdibuja esta relación y los objetivos financieros, el contexto histórico y las estrategias de producción y programación en cada caso, sitúan los niveles de calidad en relación con parámetros muy diferentes para cada canal.

«Si digo que la calidad no existe es porque creo que el discurso de calidad en la televisión es pretencioso, porque tenemos que saber si estamos hablando de la calidad de la cultura en la televisión o de la calidad de la industria televisiva.»

(Paolo Vasile, director general de Telecinco)

Esta percepción del responsable de Telecinco no va desencaminada, porque los objetivos cualitativos de un canal se derivan de la interpretación por parte de los directivos de los deseos y las necesidades de la audiencia en relación con las posibilidades de producción de los canales para satisfacerlos, y ellos son los responsables de establecer estos nexos.

«La calidad debe ser compatible con la productividad, porque nuestro objetivo es ser rentables y, por tanto, nuestra programación debe poder dar beneficios.»

(Manuel Villanueva, director de A3TV)

Las prioridades económicas sobre las culturales fueron definidas claramente por los profesionales del sector privado y este punto de vista se argumenta y se justifica en relación con los deseos de la audiencia, es decir, cuando ellos interpretan que satisfacer al máximo número de espectadores es igual a satisfacer los deseos de televisión de calidad de sus audiencias.

«Para mí está claro que la calidad televisiva radica en ofrecer satisfacción a los que pagan (anunciantes y audiencia). No deberíamos movernos de estos parámetros.»

(Pedro Revaldería, jefe de programación de Canal+)

El director de A3TV hizo una afirmación que creemos que explica bien la estrategia de las televisiones privadas en relación con la poca prioridad que dan a la experimentación y la innovación de su programación.

Parafraseando un poema de Bennedetti: «mi táctica es quererlos como sois (a los telespectadores) y mi estrategia es que un día, sin que sepáis ni cómo, ni cuándo, ni dónde, me necesitéis, me busquéis porque necesitéis de mi entretenimiento y de mi presencia».

(Manuel Villanueva, director de A3TV)

Calidad y concepto de servicio público. El discurso sobre servicio público se antepone al discurso de calidad. Hay que distinguir entre los objetivos del servicio público y la calidad que se aplica por conseguirlos. Intencionadamente, las entrevistas no plantearon el concepto de servicio público y, en cambio, los resultados de los canales de titularidad pública se referían al servicio público en relación con la calidad en los temas siguientes: (1) ofrecer programación a audiencias amplias y diversas, (2) neutralidad y pluralidad de los contenidos, (3) equilibrio de géneros y de agenda temática, y (4) atención a las minorías étnicas y culturales. Naturalmente, estas cuatro premisas son constitutivas del concepto de servicio público, pero observarlas no garantiza la calidad de la televisión. Si queremos conseguir un discurso maduro sobre calidad en este entorno de mercado audiovisual competitivo, hay que saber distinguirlo del discurso de servicio público, porque, si no, se puede caer en la tentación de asumir que el servicio público es, en sí mismo, sinónimo de calidad o que, por el hecho de ser servicio público, no hace falta hacer juicios cualitativos del *output* televisivo, y ambas percepciones no van en la dirección de mejorar la calidad de nuestro espacio de radiodifusión.

Calidad como razón de hacer. Algunos directivos consideran que la calidad se define a través de la respuesta a la pregunta: ¿por qué hacemos este programa? Si la respuesta es únicamente conseguir altas cuotas de audiencia, entonces los estándares de calidad son bajos. Necesitamos obtener otras motivaciones al por qué de un programa o de una estrategia que justifiquen nuestro trabajo.

«Gran Hermano es una gran idea como televisión espectáculo, pero no responde más que a obtener audiencias altas. Por tanto, ¿por qué hacemos Gran Hermano? Y mi criterio es que si no hay ninguna otra motivación que hacer un producto rentable económicamente, eso es lo que pone en peligro la calidad.»

(Francesc Escribano, jefe de programas de TV3)

Preguntarse qué valores añadidos tiene un programa, al margen de su encaje en la estructura industrial que lo empara, es una buena estrategia, pero no es suficiente, porque moverse por objetivos no económicos no necesariamente genera la creación de un programa de calidad.

El pacto con la audiencia. Éste es, seguramente, el punto central del discurso de calidad de los directivos. Su percepción de calidad ésta íntimamente unida a dos aspectos, uno formal y otro de contenidos, imprescindibles para la existencia de la calidad de la programación:

a) La percepción de calidad aflora cuando el canal tiene la habilidad de crear una identidad propia de cadena. Los programas son unidades que podemos analizar, pero debe darse al espectador una imagen global coherente e identificable constituida por el conjunto de la programación, cuya calidad se expresa a través de la capacidad de anclar la audiencia en una identidad definida.

b) La calidad se garantiza cuando existe un respeto escrupuloso al pacto implícito y no verbal que existe entre la audiencia y los responsables de la cadena que interpretan este pacto y que es la base de sus actuaciones. Es decir, los directivos «saben» qué es lo que se espera de sus programaciones y este conocimiento intuitivo es la base de la toma de decisiones, que no se fundamenta únicamente en los datos cuantitativos y cualitativos de audiencias, sino también en la convicción de que cuando juzgan un programa para ser emitido, lo están haciendo con el ojo de un espectador que se identifica con la cadena y al que no se puede traicionar ofreciéndole programas que no se corresponden con la identidad fijada por el proyecto que dirigen.

«Las audiencias saben cuál es nuestra línea editorial y qué esperan de nosotros, y Telecinco anuncia una promesa genérica, que no se explicita, pero que está presente en todos los contenidos de nuestro canal.»

(Alejandro Gómez Lavilla, jefe de programas de Telecinco)

«El pacto implícito entre la audiencia y el canal no se puede traicionar. Si nosotros nos equivocamos, podemos romper este pacto. Y la calidad que buscamos cada día a través del canal se refuerza cada día en el respeto a este pacto.»

(Paolo Vasile, director general de Telecinco)

Esta definición de calidad puede hacernos caer en el error de creer que los ejecutivos televisivos están convencidos de que saben lo que las audiencias quieren mirar a través de sus canales, y esta percepción se puede confundir con el seguimiento escrupuloso de las audiencias cuantitativas. Son dos cuestiones diferentes, pero que pueden mezclarse interpretativamente en el seguimiento de las audiencias. Tal es el caso también de los directivos de las televisiones de titularidad pública:

«La calidad es difícil de definir, pero la mejor definición de calidad es servir a la audiencia con lo que espera de nosotros y no darle sorpresas desagradables.»

(Miquel Puig, director general de la Corporació Catalana de Ràdio i Televisió (CCRTV) y director de Televisió de Catalunya (TVC))

El problema surge cuando las preferencias de la audiencia quedan expresadas en términos cuantitativos, mientras el discurso crítico o cualitativo resulta negativo o contradictorio con estos resultados. La interpretación subjetiva de los directivos de la intersección que debe producirse entre la aceptación de la audiencia de un producto y el respeto al pacto implícito que determina la identidad de un canal es lo que funciona a través de la intuición y la identificación de los directivos con el proyecto televisivo que dirigen. La diferencia esencial en la definición de *calidad* de los directivos televisivos respecto al discurso intelectual externo sobre esta cuestión es que los que controlan los canales están convencidos de que los criterios comerciales son compatibles con la calidad televisiva porque la calidad debe definirse a través de la satisfacción de las audiencias, que, indirectamente, se expresa a través de las cuantitativas, y el seguimiento de estas cuantitativas a través de *targets* concretos, que cambian en función de la titularidad pública o privada de los canales.

El análisis de las variables sobre los factores de calidad

La entrevista a los directivos desarrolló la valoración de diez conceptos fundamentales en la definición de *calidad televisiva*, elaborados por el Consejo Asesor de la Investigación,^v sobre los cuales luego se les pidió una valoración cuantitativa para establecer las prioridades en la aplicación práctica en la política de programación de los canales.

Innovación y originalidad

La innovación es considerada por los directivos una prioridad en función de contenidos, pero no en función de criterios estéticos o técnicos, puesto que la mayoría de directivos consideran que los mensajes televisivos deben ser fácilmente descodificables y no dificultar su recepción al espectador. No se acepta como criterio de calidad la experimentación audiovisual formal porque se puede caer en el error de someter al espectador a una presión cultural excluyente. Por tanto, para los directivos entrevistados, *innovación y originalidad* están vinculadas básicamente a la renovación de contenidos y no a la experimentalidad.

Equilibrio de funciones y géneros

Considerar que el equilibrio de funciones es un elemento constitutivo de calidad televisiva es una herencia de un modelo de servicio televisivo superado por el sistema multicanal. Este criterio no es constitutivo de calidad televisiva, sino que forma parte del proyecto específico de cada canal y sus compromisos dentro del marco legal en el que opera.

Atención a las minorías

En este punto, los emisores públicos y los privados difieren. Los responsables de las cadenas privadas consideran que la atención a las minorías no puede ser un criterio de calidad en la programación en cadenas generalistas, mientras que las cadenas públicas defienden que la programación debe contemplar gustos y *targets* minoritarios para generar un servicio de calidad en la programación. Naturalmente, esta divergencia responde a la necesidad por parte de las cadenas privadas de justificar la toma de decisiones basadas en la interpretación de los

gustos y las necesidades de una mayoría que ellos ven reflejada en los resultados de las audimetrías.

Proximidad y construcción de referentes colectivos

En todos los canales sometidos a esta entrevista, se entiende que uno de los aspectos clave de la calidad televisiva es conseguir reflejar contenidos de interés universal con un tratamiento próximo y local que consiga destruir una identidad propia entre cadena y audiencia.

«¿Por qué existimos? Para decirlo fácilmente, existimos para hacer que nuestra sociedad, la catalana, sea mejor, para informarla, para darle más conocimientos sobre ella misma, y para construir un entorno crítico y, sobre todo, para mantener unos códigos y valores culturales que deben expresarse incluso cuando sólo ofrecemos entretenimiento. Puede sonar naïve, pero cada vez que hacemos un programa, debemos responder a esta pregunta: ¿estamos contribuyendo a hacer una sociedad mejor?»

(Miquel Puig, director general de la CCRTV
y director de TVC)

Este planteamiento nos vincula a los criterios éticos. La televisión entendida como medio productor de cultura implica un compromiso ideológico entre cadenas y audiencias y, por tanto, la ética es fundamental en la producción de calidad televisiva.^{vi}

Asimismo, todos los emisores coinciden en que uno de los rasgos esenciales de la creación de una programación de calidad es conseguir niveles de identificación con la realidad de sus respectivas audiencias y potenciar su capacidad de creación de mundos referenciales propios. Esta creación de referentes colectivos, cuando es efectiva, genera impacto social y este impacto es esencial para crear puentes de identidad entre la programación y los espectadores.

Ética

La ética es fundamental en el discurso de calidad, puesto que las críticas al medio no llegan por la falta de innovación o de equilibrio temático, sino por los mecanismos que las televisiones utilizan para atraer audiencias: abuso de la

esfera privada, de la intimidad, de la pornografía sentimental, del sexo y de la violencia. Algunos directivos consideran que para combatir esta tendencia, una actitud ética radica en preguntarse el por qué de los programas y de los mecanismos que implican. Los directivos admiten que la dificultad reside en traspasar los valores éticos que la cadena defiende a los productores y directores de los programas, quienes hacen los contenidos y en la habilidad de la cadena de controlar el producto final. Sobre la relación entre cadenas y productoras, se admite que a menudo no existe un diálogo fluido y fácil que permita este *feedback* de control. A menudo, eso explica que se reduzca el número de productoras y que las cadenas centren sus encargos en aquellas empresas que ya conocen y saben administrar la identidad y los objetivos de la cadena. Los directivos concluyen que la ética profesional no es garantía de calidad, pero sí que es una condición *sine qua non* para lograrla, a pesar de que la línea entre la ética y la transgresión necesaria para innovar en contenidos suele ser difícil de definir.

Administrar el talento

La realidad de las cadenas analizadas es que el *prime time* depende esencialmente de la producción externa en manos de grandes compañías que producen entretenimiento (El Terrat, Gestmusic-Endemol, Globomedia, etc.) y que estas productoras reciben encargos de las cadenas, sin asumir riesgos de producción, a menudo porque la ley marca que hay que potenciar el mercado industrial externo. No obstante, los directivos de las televisiones privadas, y en menor grado las públicas, prefieren la producción interna porque permite ejercer un mayor control sobre el producto y no crea conflictos de línea editorial. La relación de control de calidad de contenidos es difícil porque desde las productoras externas se percibe como una censura y no como un derecho legítimo del administrador de la antena, que es el canal, último responsable de lo que se emite a través de este bien público.

Control de calidad

Los canales de televisión, a través de sus directivos, consideran que el control de calidad es una relación intuitiva entre su propia percepción de lo que debe ser la

programación y los resultados del seguimiento cualitativo y cuantitativo de las audiencias. No creen que el trabajo de organismos externos, como el CAC, resulte eficaz y fluido porque a menudo actúan como controladores que potencian los aspectos negativos del medio. Esta actitud defensiva se debe a la poca tradición en este país de organismos reguladores externos en el sector del audiovisual.

Conclusiones

Las conclusiones básicas de esta investigación en el ámbito directivo del sector público y privado de la televisión sobre el concepto y la aplicación de la calidad se centran en los siguientes puntos:

I. El emisor televisivo de las cadenas estudiadas articula un discurso sobre la calidad que se define a través del pacto con el espectador.

II. Los emisores televisivos tienen un discurso intuitivo sobre la calidad en la televisión que no discierne, ni prioriza espontáneamente los atributos o elementos que implica este concepto. Sistematizar o manifestarse en relación con unos atributos concretos de calidad genera inseguridad y huir de su discurso preconcebido.

III. Los emisores televisivos de las cadenas públicas utilizan el concepto de servicio público como escudo de definición de la calidad ante la competencia. En el transcurso de las entrevistas, el servicio público surge como un concepto definido por oposición al servicio ofrecido por las cadenas privadas. Curiosamente, en ningún momento, los emisores de las cadenas privadas dan fe de su conocimiento del hecho que, de acuerdo con la Ley de Televisión Privada (1988), la explotación de sus cadenas es un servicio público de radiodifusión con unas obligaciones que hay que cumplir a través de los mensajes que generan o transmiten. A su vez, los emisores de cadenas públicas consideran implícitamente que por el hecho de ofrecer servicio público, sus contenidos ya llevan una carga de significación cualitativa. Sin embargo, el discurso, en el momento de intentar definir la calidad de la programación en el día a día, no es concreta.

IV. El sector privado identifica calidad con eficacia empresarial. Las entrevistas a los emisores del sector privado aportan una idea clara: la calidad está asociada con los objetivos internos de la empresa y, por tanto, con sus compromisos comerciales, y con los objetivos externos, la audiencia, con la que se establece un «pacto» de identificación y eficacia del servicio que debe traducirse en el equilibrio entre audiencia y aceptación. Más allá del mercado —el cliente (el anunciante) y la audiencia (el receptor)— las cadenas privadas no consideran que la calidad deba ser evaluada por otras instituciones y organismos de la sociedad civil, y no creen que los criterios que se establecen fuera de los parámetros del mercado resulten útiles ni significativos. Ésta es una de las barreras más difíciles de vencer para establecer un control de calidad sobre los contenidos televisivos, y la fuerza del mercado privada es lo suficientemente fuerte como para que se no se pueda justificar como objetivo mantener únicamente el control sobre las televisiones de titularidad pública, si lo que se pretende es el bien común.

V. Conseguir audiencias mayoritarias es un objetivo intrínseco de las televisiones generalistas y, por tanto, indirectamente, lograrlas define su calidad. Esta premisa se articula explícitamente desde el sector privado e implícitamente desde el sector público. Es el argumento que aleja el discurso de televisión de calidad relacionado con productos minoritarios. Éste es un elemento que no se contempla desde la industria. No se otorga más valor cualitativo a los productos que se consideran minoritarios con criterios de exigencia formal y conceptual más fuertes. Es interesante observar cómo los emisores televisivos proscriben el discurso de la televisión de calidad en su práctica profesional, aunque utilicen esta etiqueta para hacer un uso propagandístico en entrevistas, eslóganes promocionales o justificaciones públicas de su servicio.

VI. La innovación no debe ser una prioridad cualitativa de la televisión generalista porque su servicio quedaría desvirtuado cuando la audiencia no asimilara la innovación. Éste es un concepto interesante: innovar como criterio de calidad no es necesariamente un atributo que deba observarse desde una televisión generalista. La innovación, por el hecho de ser programación experimental, no corresponde, según el emisor televisivo que refleja este

estudio, al ámbito de actuación de las televisiones generalistas.

VII. La relación con la producción audiovisual independiente es un factor que no garantiza la calidad de la cadena. La relación con la producción externa es compleja y no siempre refleja los objetivos de la cadena. Del análisis de las entrevistas se desprende que la producción independiente no es, en ningún caso, un criterio definidor de calidad. Ésta es, seguramente, una excusa para la presencia escasa o nula de dinámicas de producción independiente entre cadenas y creadores culturales. La calidad debe estudiarse en relación con los productos, tanto si se generan dentro como fuera de las estructuras televisivas, porque la producción independiente no garantiza siempre calidad ni responde siempre a los objetivos de las empresas que les confían su antena para transmitir sus obras. Se desprende del análisis un compromiso existente, legal o no, con el sector audiovisual externo, pero que genera reticencias y disfunciones, tanto si se trata de producción independiente como de producción asociada. Ésta es una de las causas por las que los emisores admiten el decrecimiento del control de los contenidos en las zonas de máxima audiencia, que, justamente, es donde las productoras externas sitúan la mayoría de sus aportaciones.

VIII. La calidad se define también por criterios éticos. La ética de la producción televisiva es un factor que existe en el discurso de todos los emisores televisivos. Desde los emisores públicos, la ética define la calidad de los productos desde el momento en que ningún producto se programa únicamente por motivos de éxito comercial. Desde las empresas privadas, la ética corresponde a la no-agresión a los derechos del espectador y el respeto a la pluralidad y la diversidad. Los límites son establecidos por el espectador. Se produce un traspaso de responsabilidad de la ética del emisor al espectador. De todos modos, los emisores parecen reclamar más reflexión en este sentido y se intuye que si se toman medidas similares a las establecidas por el CAC en relación con la cuestión del tratamiento de las tragedias, se conseguiría un mayor nivel de sensibilización de los profesionales. Es de desear una acción similar en relación con los contenidos de los programas de entretenimiento y gran formato que ocupan gran parte de las parrillas, siguiendo las investigaciones

realizadas por equipos británicos sobre el consentimiento informado.

IX. El emisor televisivo desautoriza el discurso sobre la calidad televisiva que se genera desde fuera del ámbito profesional. Los emisores consideran que el rol de vigilancia ejercido desde los organismos externos a la práctica profesional es legítimo, pero no siempre favorece la mejora del medio, puesto que esta tarea suelen realizarla personas que desconocen la práctica diaria y el proceso de producción televisiva. Los emisores critican duramente el discurso apriorístico y demonizador que se hace desde el medio televisivo desde foros externos que no valoran las contribuciones de la televisión y que mantienen un discurso elitista que responsabiliza al medio de las disfunciones sociales.

Estas son algunas de las líneas que se desprenden del análisis del emisor que, contrastado con la realidad de sus programaciones en las franjas de máximo impacto, nos hacen definir algunas estrategias que pueden ayudar a mejorar el control de la calidad televisiva de cadenas públicas y privadas.

Estrategias de mejora y control de la calidad en la televisión

A) Para mejorar la calidad del mensaje televisivo habría que establecer los atributos que se consideran prioritarios para dar un servicio público de radiodifusión que garantice estándares de calidad.

Ésta es una estrategia útil para el servicio público, pero no basta para velar por la manera en que se producen los mensajes televisivos. La existencia de estándares de calidad resulta una fuente de orientación válida para las cadenas y éstas deberían incluir la manera en que deben desarrollar los atributos que describe el informe en que se basa este artículo. Habría que garantizar:

1. Calidad en la construcción de mensajes de proximidad y de impacto en la sociedad civil.
2. Calidad en la construcción de referentes colectivos.
3. Calidad en la relación con el espectador y el respeto a éste y a las normativas, lo cual implica respeto a todos los colectivos.
4. Calidad a través de la incorporación de enfoques

nuevos y originales de los contenidos, y de formatos nuevos en el lenguaje audiovisual, tanto de técnica como de contenido.

5. Calidad expresada a través de la pluralidad y la diversidad de los contenidos, de los públicos y de las propuestas al espectador en modelos de televisión que tienen la intención de cubrir públicos universales.

Estos atributos no se establecen ni se contemplan a través de cuotas aplicables a los productos, ni tampoco a través de estudios permanentes de recepción. Se puede velar por estos criterios sólo gracias a la profesionalidad de los que ejecutan los proyectos, y no dependen de la procedencia de los mensajes, sino de quien los encarga, controla, programa y les confía la antena de este servicio público, independientemente de su titularidad.

Por tanto,

B) El control de la calidad pasa por identificar eficazmente la persona y las cualidades de la persona que está en disposición de incidir en la forma de producir el mensaje televisivo, es decir, de articular mensajes capaces de velar por estos atributos y su equilibrio armónico dentro de la programación. Debe haber un responsable visible, el jefe de programación, que sea capaz de ejecutar, juntamente con su equipo, la aplicación de estos criterios, por las razones siguientes:

1. El jefe de programación es quien tiene o puede tener la visión de conjunto.
2. El jefe de programación controla el equilibrio de contenidos dentro de la parrilla.
3. El jefe de programación tiene la capacidad de rectificar y revisar contenidos específicos.
4. El jefe de programación mantiene vinculaciones directas con los equipos de dirección, producción, realización y guión de los programas que son los que ejecutan la calidad descrita en el informe a través de los atributos mencionados.
5. El jefe de programación puede acceder a nuevos formatos y nuevas fórmulas, y puede diseñar sus proyectos.
6. El jefe de programación da acceso al uso de la marca de antena y determina su talante.
7. El jefe de programación tiene la confianza de la dirección de la cadena y, en consecuencia, de los

propietarios o del consejo de administración de la institución o la corporación.

C) **Por todos estos factores, resultaría una buena estrategia de control de calidad televisiva (1) incidir en la selección de los jefes de programación para garantizar que su elección responda a perfiles profesionales que reflejen la armonía y el equilibrio que ellos mismos han definido como característica clave de una programación de calidad, y (2) establecer una relación fluida con los responsables de la programación de las distintas cadenas que son los que día a día mantienen un flujo comunicativo con los emisores directos, los profesionales que ponen en antena los mensajes televisivos.** Si los profesionales que desarrollan esta tarea reúnen las cualidades que hemos descrito anteriormente, estas cualidades se trasladarán, según las posibilidades de cada cadena, a la parrilla de programación a través de sus equipos de dirección.

D) **Esta estrategia incluiría, tanto en el sector público como en el sector privado, pactar con las cadenas para situar en ellas un profesional interno, próximo al campo de acción del jefe de programas, para incidir en la toma de decisiones de las cadenas,** en contacto con los organismos de control externo (Consejo del Audiovisual de Cataluña) y otras instituciones y organizaciones que pueden tener incidencia y criterio, como el Consejo de la Información de Cataluña o las asociaciones de telespectadores. Si aplicamos criterios de mercado a la producción televisiva, como, de hecho, se está haciendo tanto en el sector público como en el privado, creemos que las cadenas deberían contar con unidades de control de calidad formadas por personas próximas a la dirección de las cadenas, procedentes del interior de sus estructuras — conocimiento del equipo técnico y humano— y que hicieran de puente entre los jefes de programas y la realidad de

producción cotidiana que es, de hecho, la que acaba definiendo la programación.

E) **Hay que insistir también en la necesidad de reorientar el discurso institucional sobre la calidad televisiva, con el objetivo de erradicar la carga de negatividad que se ha establecido entre el medio y el público, que tiene la percepción de que todo lo que sale en la pantalla de su hogar es pernicioso, entre los profesionales y las instituciones y/o organizaciones que articulan también el discurso de calidad sobre la televisión.** Desde las instituciones, habría que buscar soluciones prácticas y actuar, sin añadir críticas a través de otros medios que no aportan nada bueno al debate sobre la calidad en la televisión.

F) **Por último, cabe destacar, en general, la actitud positiva de los emisores de las cadenas públicas y privadas (a excepción de los responsables del ente RTVE en Madrid) para explorar el concepto de *calidad* en la televisión y acoger esta actitud constructiva para desarrollar estrategias válidas que les faciliten su cometido.** No existe, por parte de los emisores, una actitud pasiva ante el objetivo de perseguir una mejor calidad de sus productos. Los emisores viven en un contexto laboral, cuyas características hacen que tomen decisiones sin más elementos de reflexión que los que proporcionan las audimetrías, sus intuiciones y las propuestas que reciben por parte de productoras ya conocidas. Es por ello que las medidas de control de calidad que puedan ser prácticas, de acuerdo con los emisores y en sintonía con el funcionamiento cotidiano de una cadena de televisión, serán bien recibidas tanto por los responsables de las cadenas públicas como por los de las cadenas privadas. Creemos que quizá de este modo podremos contribuir a mejorar la relación de este medio con la sociedad civil y a recuperar la naturaleza transgresora y dinamizadora que, de hecho, tiene la televisión.

Notas

- i La dimensión de este artículo no permite expresar el análisis y los contrastes que hicieron aflorar la investigación etnográfica en contraste con el análisis cualitativo de la programación de *prime time* de una semana de la investigación, que completa el informe «Emisor televisivo y calidad», presentado al CAC en julio de 2001, elaborado por la firmante de este artículo con la colaboración de Carmina Puig y Lorena Gómez. Ese informe se enmarcaba en un conjunto de aportaciones que contó con algunas sesiones de discusión de grupo con otros investigadores (J. Balló, J. M. Baget, X. Cubeles, M. Martí, E. Pujadas, S. Schaaff). Una copia del estudio *Qualitat i televisió* que comprende el grueso de este proyecto se encuentra en el archivo del CAC.
- ii A excepción de los responsables de TVE1 y TVE2 en Madrid, que no encontraron dos horas libres para atender esta investigación durante el año que dispusieron para ajustar sus agendas al ofrecimiento de esta investigación sobre calidad y televisión. No obstante, el director y el jefe de programas de TVE Cataluña trasladaron, con sus aportaciones, los criterios de RTVE a este proyecto.
- ii Prueba de ello es que de las personas entrevistadas para esta investigación, en estos momentos, cuatro ya no ocupan los cargos que ocupaban en ese momento. Cuatro ejecutivos de televisiones públicas han dejado los cargos directivos, bien por falta de consenso político, bien por reestructuración de los equipos de dirección (Miquel Puig, Francesc Fàbregas, Francesc Xavier Grima y Manel Arranz).
- v Creemos que la formación previa de los ejecutivos es básica en este punto: en los medios públicos, directores y jefes de programas son profesionales del medio formados en las mismas cadenas o procedentes de otros sectores públicos, mientras que en el caso de las cadenas privadas, los profesionales provienen del audiovisual privado y, en todos los casos, han pasado de unas cadenas a otras en función de la coyuntura empresarial.
- v Este Consejo Asesor de la Investigación estaba formado por los profesores Jordi Balló, Josep M. Baget, Xavier Cubeles, Montserrat Martí, Eva Pujadas, Sergi Schaaff y la firmante del artículo.
- vi Para una visión minuciosa de esta cuestión, véase Pujadas (2001).

Bibliografía

- ALBERS, R. (1996). «*Quality in Television from the Perspective of the Professional Programme-maker*». En: Ishikawa, S. (ed.). *Quality Assessment of Television*. Luton: University of Luton Press.
- BARNETT, S.; SEYMOUR, E. (1999). «*A shrinking iceberg travelling south...*». *Changing Trends in British Television: A Case Study of Drama and Current Affairs*. Informe para la Campaign for Quality Television Ltd. Londres: University of Westminster, setembre.
- BRITISH FILM INSTITUTE (1999). *Television Industry Tracking Study*. Third Report. Londres: BFI Centre for Audience and Industry Research, mayo.
- BROADCASTING RESEARCH UNIT (1989). *Quality in Television: Programmes, Programme-makers and Systems*. Londres: BRU-John Libbey.
- CAC (2001). *La definició del model de servei públic al sector audiovisual*. Barcelona: CAC.
- CAMPAIGN FOR QUALITY TELEVISION LTD (1999). «*Serious Documentaries on ITV. An Endangered Species*». Londres: Campaign for Quality Television Ltd.
- CBC. (1994). *A New Commitment. A Submission to the Parliamentary Standing Committee on Canadian Heritage*. Ottawa, 1 de noviembre.
- FEUER, J. A.; KERR, P.; VAHIMAGI, T. (1984). *MTM: Quality Television*. Londres: British Film Institute.
- FRITH, S. (2000). «*The Black Box: the value of television and the future of television research*». *Screen*, vol. 41, nº 1, primavera, pp. 33-50.
- HOGGART, R. (1989). *Quality in Television: Programmes, Programmes-makers Systems*. Londres: John Libbey/Broadcasting Research Unit.
- ISHIKAWA, S. (ed.) (1996). *Quality Assessment of Television*. Luton: University of Luton Press.
- JIVANI, A. (1990). *Making the Difference: The Impact of Channel Four*. En: Willis y Wollen.
- KOBOLDT, C.; HOGG, S.; ROBINSON, B. (1999). «*The Implications of Funding for Broadcasting Output*». En: Graham et al. *Public Purposes in Broadcasting. Funding the BBC*. Luton: University of Luton Press, pp. 47-72.
- LEGGATT, T. (1996). «*Quality in Television: the Views of the Professionals*». En: Ishikawa, S. (ed.). *Quality Assessment of Television*. Luton: University of Luton Press.
- MEPHAM, J. (1990). «*The Ethics of Quality in Television*». En: Mulgan, G. (ed.). *The Question of Quality*. Londres: BFI Publishing, pp. 56-72.
- MULGAN, G. (1990). «*Television's Holy Grail: Seven Types of Quality*». En: Mulgan, G. (ed.). *The Question of Quality*. Londres: BFI Publishing, pp. 4-23.
- PUJADAS, E. (2001). *Els discursos sobre la «televisió de qualitat»*. Àmbits de referència i perspectives d'anàlisi. Tesis doctoral inédita presentada al Departamento de Periodismo y Comunicación Audiovisual de la Universidad Pompeu Fabra.
- SELNOW, G; GILBERT, R. R. (1993). *Society's Impact on Television. How the Viewing Public Shapes Televisions Programming*, Westport. Connecticut, Londres: Praeger.
- TERRIBAS, M. (2001). *Qualitat i televisió. El discurs de l'emissor*. Barcelona: CAC (no publicado).