

# 75 años de compromiso con la calidad: El modelo de servicio público televisivo de la BBC

---

## *75 years of commitment to quality: The BBC public service model of television*

Teresa Ojer. Universidad San Jorge

Recibido: 15-IV-2011 – Aceptado: 26-VII-2011

Resumen:

El 2 de noviembre de 2011 el servicio televisivo de la BBC cumplía 75 años. Durante este tiempo la BBC ha tenido que afrontar numerosos retos, que ha superado con éxito y que la han convertido en modelo de empresa pública de televisión. Por ello, el objetivo principal de este artículo consiste en analizar los elementos clave que dan razón de su prestigio internacional. En concreto, se explorarán los orígenes de la corporación, su estructura de gobierno, su sistema de financiación y la calidad de sus programas.

Palabras clave:

BBC, estructura de gobierno, financiación, programas, calidad.

*Abstract:*

*On 2nd November 2011 the BBC television service was 75 years old. During this time the BBC has faced many challenges, it has been successful and has become a model of public service television. Therefore, the main objective of this paper is to analyze the key elements that give reason for its international prestige. In particular, the origins of the corporation, its governance, its funding system and the quality of its programmes will be analyzed.*

*Keywords:*

*BBC, governance structure, financing, quality programmes.*

## 1. Introducción

El 2 de noviembre de 1936 comenzaron a emitirse los primeros programas de televisión en Londres. Nacía la BBC-Televisión, el servicio público de televisión del Reino Unido. Curiosamente, el presidente de la corporación pública en aquel momento, John Reith –artífice de los principios de servicio público que debía cumplir la radio– no creía en el nuevo medio de comunicación. Reith en su biografía ni siquiera menciona la inauguración de la televisión. Era un hombre de radio y para él la televisión no podría traer más que problemas, sobre todo por dos razones. En primer lugar porque la gente que llegaba a la televisión provenía del cine, del music-hall y del teatro, mundos muy diferentes del que había creado Reith. Y, en segundo lugar, porque las imágenes visuales serían una distracción respecto a los guiones de radio preparados minuciosamente (Cockerell, 1990: 16). Desde luego, en esos primeros años de vida del nuevo medio, pocos podían aventurar que la BBC se convertiría en un paradigma mundial de empresa multimedia.

La BBC ha cumplido 75 años en los que ha tenido que superar numerosos retos y críticas, sobre todo por la influencia de los avances tecnológicos y las cambiantes situaciones sociales, económicas, legales y políticas. Y lo ha hecho de manera sobresaliente, ya que ha sabido adaptarse a los nuevos tiempos y gozar de un reconocido prestigio.

De esta manera, en el año 2011, la BBC destaca en todos los servicios que presta. Sus canales de televisión nacionales, BBC 1 y BBC 2, alcanzan al 28% de la audiencia británica. Cuenta con seis canales digitales de televisión y un servicio internacional, *BBC World*, con penetración en más de 280 millones de hogares. Por otro lado, la corporación pública tiene nueve estaciones de radio nacionales y un servicio internacional radiofónico, *BBC World Service*, con una cobertura mundial y difusión en 33 idiomas. Su página web es una de las más visitadas a nivel internacional. Además, la BBC, está a la vanguardia de las nuevas aplicaciones tecnológicas que contribuyen a la difusión de sus contenidos; por ejemplo, algunos de sus programas se pueden recibir en el móvil o descargar a través del programa de internet, iPlayer. Sus relaciones internacionales le permiten una intensa actividad de coproducción con otros canales de televisión. En el ámbito de los medios impresos, la BBC edita más de cincuenta publicaciones relacionadas con sus programas. La corporación es capaz de llevar a cabo estos servicios gracias a una plantilla que supera los 20.000 empleados y un volumen de ingresos que en 2010 superaba los 4.790 millones de libras.

El modelo y evolución de la BBC han llamado la atención de numerosos expertos a lo largo de su historia. En especial destaca la obra de Briggs (1961, 1965, 1970, 1979a, 1995) sobre la historia de la radiotelevisión en el Reino Unido y sus trabajos específicos sobre la BBC (1979b, 1985). También sobresalen las aportaciones de Coase (1951), Burns (1977), Schlesinger (1987), Madge (1989), Scannell y Cardiff (1991), Cain (1992), Barnett y Curry (1994), Küng-Shankleman (2000) y Born (2005). Se podría decir que la mayoría de estas investigaciones tienen un enfoque preferentemente histórico, sociológico e institucional. En cuanto a los aspectos económicos y financieros de la BBC, merecen especial mención los estudios de Barnett (1993) y Graham (1999).

Teniendo en cuenta este contexto, bien merece la pena reflexionar sobre cuáles son las razones del éxito y prestigio de la BBC tras 75 años de historia. ¿Por qué puede considerarse una empresa televisiva de calidad? Así, el siguiente artículo pretende dar respuesta a esta cuestión y analizar los elementos clave que han convertido a la BBC en un paradigma de empresa audiovisual. Principalmente, los aspectos que han contribuido a su solidez y calidad empresarial y que se explorarán en el texto, son los siguientes.

En primer lugar, hay que destacar los inicios del nuevo medio. Desde la etapa experimental de la televisión y teniendo como referencia la evolución de la radio, en el Reino Unido se tuvo conciencia de la importancia de un nuevo medio de comunicación. Por ello se establecieron unas bases jurídicas y de gestión sólidas, que perduran hasta la actualidad, basadas en la responsabilidad tanto empresarial como en los contenidos con los ciudadanos. Además, su condición de corporación pública le ha otorgado una posición de privilegio en el mercado audiovisual británico. En segundo lugar, se analizará su estructura de gobierno, que desde el inicio tuvo como objetivo defender los intereses de los ciudadanos y protegerlos de presiones políticas y comerciales. En tercer lugar hay que señalar su sistema de financiación mixto y gestión eficaz de los recursos que han hecho de la BBC una empresa solvente a lo largo de su historia. Y finalmente, como resultado del compromiso con los ciudadanos están sus programas, caracterizados por su calidad tanto nacional como internacional, sobre los cuales se reflexionará.

## **2. El origen de una empresa televisiva de calidad**

Para entender el modelo del servicio público de televisión en el Reino Unido hay que explorar el nacimiento de la BBC y atender a los principios que lideraron su servicio radiofónico. En esos años se gestaron los elementos distintivos de la corporación que han permanecido a lo largo de su historia y que dan razón de su ventaja competitiva.

Muy pocos saben que la hoy conocida como BBC (British Broadcasting Corporation) en su origen fue una empresa privada con una orientación comercial. La compañía se llamaba British Broadcasting Company, fue fundada por los seis principales fabricantes de aparatos de radio en el Reino Unido y comenzó a emitir el 14 de noviembre de 1922. El director general de la compañía fue John Reith, quien entendía la radio como una “fuerza social, cultural, educativa y moral” (Born, 2005: 27). En dos meses se vendieron en el territorio británico 35.774 aparatos de radio y a finales de 1924 la cifra ascendía a 1.129.578 (Briggs, 1985: 37, 56), lo que puso de manifiesto la gran acogida del nuevo medio de comunicación.

Tras tres años de emisiones radiofónicas, en 1925, el ministro de comunicaciones británico recomendó la creación de un comité que analizara este fenómeno. El *Crawford Report* asentó las bases fundamentales para la nueva compañía de radio con relación a su organización, objetivos y financiación. Las principales conclusiones recogían que la radio debía ser un servicio público (Curran y Seaton, 2003: 111). El comité acordó unánimemente que “el sistema de los Estados Unidos con su transmisión y recepción incontrolada” no era apropiada para el Reino Unido y que, por lo tanto, las emisiones debían

permanecer en monopolio “controladas por una única autoridad” (Briggs, 1985: 89). Además, se tuvieron en cuenta otras razones para que la *British Broadcasting Company* se convirtiera en una corporación pública. Una de ellas era la necesidad de regular el espectro de las ondas radiofónicas para evitar problemas técnicos (Elstein, 2004: 11). Otro de los motivos que se evaluaron fue que alguno de los programas podía afectar la seguridad nacional en la época bélica en que nació la *British Broadcasting Company*, ya que la influencia de la radio en la población era muy alta. Se puede destacar una razón más que motivó el cambio, y fue la visión del director general de la BBC, John Reith, quien creía que “la BBC debía ser un servicio público no sólo en actuación, sino también en constitución” (Reith, 1948: 102). De esta manera, la nueva compañía se convirtió en una corporación pública.

Esta modificación trajo cambios de gran importancia, ya que la BBC se estableció jurídicamente como una empresa pública mediante un *Royal Charter*. Esta norma jurídica principalmente otorga a las compañías públicas mayor independencia del Gobierno (Muñoz, 1998: 121). Como explica Smith se pueden destacar cuatro beneficios del *Royal Charter* (Smith, 1978: 30-31). En primer lugar, se deja claro al público que “la BBC no es una criatura del Parlamento conectada con una actividad política” (Briggs, 1985: 89-90). En segundo lugar, se concede mayor dignidad y estatus a la nueva corporación. En tercer lugar, una compañía establecida mediante *Charter* puede llevar a cabo cualquier objetivo que no se prohíba específicamente en el texto; mientras que las compañías públicas basadas en *Statute Law* (leyes escritas) solo pueden llevar a cabo lo que está escrito en el memorando y en los artículos. Y en cuarto lugar, otra de las singularidades que aporta el establecimiento mediante *Charter* es que la destitución del equipo de gobierno de la BBC no corresponde directamente a los ministros sino a la Reina.

El primer *Royal Charter* fue concedido por el Rey en enero de 1927. Las renovaciones se han producido con diversa periodicidad a lo largo de la historia, como muestra la siguiente tabla. Normalmente la duración del *Charter* es de diez años, aunque a veces recibe extensiones por parte del Gobierno. La renovación del *Royal Charter* supone la confirmación periódica de la BBC como corporación independiente del Gobierno.

**Tabla 1.** Renovación del Royal Charter (1927-2007)

	FECHA	DURACIÓN
Charter I	1 enero 1927	10 años
Charter II	1 enero 1937	10 años
Charter III	1 enero 1947	5 años
Charter IV	1 enero 1952	6 meses
Charter V	1 julio 1952	10 años
Charter VI	1 julio 1962	2 años y 1 mes
Charter VII	30 julio 1964	12 años con extensión de 3 años en 1976, y 2 años más en 1979
Charter VIII	1 agosto 1981	15 años y 5 meses
Charter IX	1 mayo 1996	10 años y 8 meses
Charter X	1 enero 2007	Está establecido que dure 10 años

Fuente: House of Commons (HC 82-1), 2004: 56.

Los cinco primeros años de emisiones radiofónicas privadas en el Reino Unido sirvieron de experiencia para determinar el rumbo de la BBC y asentar sus principios configuradores, que perduran hasta nuestros días. Principalmente, la programación radiofónica debía servir al público y no a intereses comerciales o políticos. Objetivos que también se fijarán para el medio televisivo.

La radio fue el medio por excelencia durante los años veinte y treinta, y se dudaba de la respuesta de la población ante la televisión. La existencia del cine y las mejoras tecnológicas necesarias en la televisión explicaban la desconfianza en el nuevo medio. Hasta que se regularizaron los servicios televisivos tuvieron que pasar muchos años. Según Faus, los orígenes de la televisión se pueden establecer en 1839 (Faus, 1995: 135-136).

John Reith, que seguía siendo director general de la BBC, entonces solamente compañía radiofónica, consideraba que la televisión era un mecanismo que desviaba la atención del desarrollo de la radio (Green, 1991: 12). Se juzgaba que la televisión no era merecedora del servicio público y la BBC mantuvo una actitud hostil con los nuevos avances tecnológicos del medio (Briggs, 1965: 530-538).

Uno de los considerados “padres” de la televisión, el escocés John Logie Baird, tras numerosos intentos, pudo realizar su primera demostración de los avances televisivos en la BBC el 5 de marzo de 1929. Y tres años más tarde, en agosto de 1932, la BBC inauguró su servicio experimental de televisión utilizando un estudio de la *Broadcasting House*. El invento de la televisión iba perfeccionándose y, ante el nuevo medio de comunicación que estaba a punto de nacer –como ya se hiciera con la radio en su momento–, se decidió establecer un comité de investigación.

El *Selsdon Television Committee* se formó el 16 de mayo de 1934 y su principal objetivo fue “considerar el desarrollo de la televisión y aconsejar al *Postmaster-General* (Administrador de la Oficina de Correos) sobre las ventajas de varios sistemas y las condiciones bajo las cuales cualquier servicio de televisión debía desarrollarse” (Briggs, 1985: 581). Por lo tanto, el informe abordaba los principales aspectos concernientes a la organización de la televisión referentes a cuestiones técnicas, la condición pública o privada del nuevo medio de comunicación, y el sistema de financiación.

Tras siete meses de investigaciones, el 14 de enero de 1935 se publicó el *Selsdon Television Report*. El presidente del comité de investigación había estudiado la técnica televisiva de Estados Unidos y Alemania y expuso en dicho informe sus recomendaciones acerca del futuro de la televisión británica. Desde un primer momento se confió en el servicio público para ofrecer una programación adecuada y de calidad.

Otra de las cuestiones fundamentales que estudiaba el *Report* era la financiación del nuevo servicio. Incluso antes de que se formara el *Selsdon Television Committee*, ya se contemplaba la necesidad de obtener recursos económicos para sustentar el nuevo medio. En el *Report* se llegó a la conclusión de que durante el primer período experimental –al menos hasta diciembre de 1936– los ingresos procedieran de los cincuenta peniques del canon que debían pagar los propietarios de un aparato de radio. No se admitió la publicidad como vía de ingresos, ya que no se quería sucumbir a los intereses de los anunciantes. Lo que se pretendía principalmente era preservar a la televisión de toda finalidad comercial y que las presiones por parte de los anunciantes no fueran motivo para cambiar el sistema audiovisual público que se estaba forjando.

En este informe también se empezaron a apuntar algunos bosquejos sobre el servicio que la televisión pública debía procurar. Los fines *reithianos* de informar, formar y entretener, que se habían establecido para la radio, inspiraron el modelo de la programación televisiva. Así en el *Selsdon Television Report* se lamentaban de que en esta primera fase de experimentación televisiva no existiera todavía un programa comparable en duración, variedad o calidad a los programas radiofónicos existentes y admitían que el servicio debía mejorarse para proporcionar interés y entretenimiento al público (Briggs, 1985: 591).

Un año más tarde se formó en 1935 el *Ullswater Committee* para investigar sobre todo el desarrollo técnico de los aparatos de televisión. El informe *Ullswater* no introdujo grandes cambios respecto al anterior *Report* y confirmó todas las cuestiones expresadas por el *Selsdon Television Committee*.

Así, pese a las dificultades técnicas y económicas, el comienzo oficial del servicio regular de televisión en el Reino Unido comenzó el 2 de noviembre de 1936. En el primer programa, de una hora de duración, actuaron dos actores norteamericanos de vodevil, Buck and Bubbles, cantó Adele Dixon, y se mantuvieron charlas sobre temas distintos (Melgar, 2003: 32)<sup>1</sup>. Además, en febrero de 1937, la BBC mejoró la calidad técnica de su señal y eso convirtió a Inglaterra en el primer país en poner en marcha el primer servicio de televisión de lo que en aquel entonces se entendía por “alta definición” del mundo<sup>2</sup>.

El escaso número de telespectadores con los que el servicio televisivo había comenzado fue aumentando de forma espectacular. Fue una sorpresa para los contemporáneos porque pensaron que quizá la televisión no triunfaría debido a la presencia del cine (Seglow, 1980: 17). Un estudio de la época estimaba que a principios de 1937 el número de aparatos de televisión vendidos eran unos 400, sin embargo, a finales de 1937 casi se alcanzaba la cifra de 2.000 (Briggs, 1965: 611-612). Este incremento significaba, entre otras cosas, que el dinero recaudado cada año también iba en ascenso, ya que aumentaban las licencias. Con todo, la mayor parte de los ingresos se destinaban a la radio, que todavía seguía siendo el medio de comunicación más influyente. Otra parte iba dirigida a la investigación tecnológica de la televisión, puesto que era necesario mejorar los servicios televisivos y ampliar la zona de cobertura para que cada vez más personas pudieran disfrutar del nuevo medio. Y el tercer gasto de la BBC se dedicaba a pagar los salarios de sus empleados.

Antes de que se declarara la Segunda Guerra Mundial, acontecimiento bélico que supuso un gran retraso en la evolución de la televisión en Europa, cuatro países, además de Inglaterra, ya contaban con emisiones televisivas: Alemania, Francia, la Unión Soviética y Estados Unidos. El 1 de septiembre de 1939, el “Viernes Negro”, sin previo aviso se cortó la emisión de televisión en el Reino Unido, que no se reanudaría hasta siete años después, una vez acabada la Guerra<sup>3</sup>. Sin embargo, las televisiones de Alemania y Estados Unidos no dejaron de funcionar. En Inglaterra, se consideró que la televisión era un medio demasiado joven y poderoso para ser controlado en situación de conflicto.

Pese a la interrupción del servicio televisivo en 1939, las bases del modelo de televisión de la BBC ya se habían establecido. La BBC era una corporación pública basada en un *Royal Charter*. Su gestión sería llevada a cabo por representantes del público que velarían por la independencia ideológica de la cadena y también por liberarla de la influencia de los anunciantes. El sistema de financiación principal se confió en el canon. Y por supuesto, sus programas debían ofrecer contenidos que

---

<sup>1</sup> Las emisiones televisivas durante el primer año se realizaban diariamente de tres a cuatro de la tarde y de nueve a diez de la noche (BBC, 1937: 17).

<sup>2</sup> En esta época “alta definición” se refería a una definición de 405 líneas y cincuenta imágenes por segundo. Tampoco nadie puede discutir que Alemania fuera el primer país que estableció un servicio regular de televisión el 22 de marzo de 1935, siguiendo los métodos de la televisión mecánica (FAUS, 1995:138).

<sup>3</sup> Según la memoria de la BBC de 1940, en ese momento había 20.000 espectadores viendo la televisión, el doble que el año anterior (BBC, 1940: 53).

interesaran al público. De esta manera se implantaban los elementos clave que con el tiempo han permitido juzgar el éxito de la cadena.

### 3. Estructura de gobierno responsable

Uno de los aspectos más sobresalientes de la BBC es su estructura de gobierno, que se ha mantenido invariable desde su nacimiento. Desde el origen, estaba formado por el *board of governors* (consejo de administración, que actualmente recibe el nombre de BBC Trust), que delegaba las funciones diarias de la corporación en el *executive board* (alta dirección). Esta estructura fue concebida con el objetivo de otorgar a la corporación pública británica independencia frente al Estado.

Es significativo que, desde el inicio de la radiodifusión en el Reino Unido, los dirigentes políticos se preocuparan por la configuración de un consejo de administración que gobernara en nombre del interés público y no estuviera sometido a intereses gubernamentales (Smith, 1978: 31). Este hecho es más revelador si se observa el gobierno de otras corporaciones públicas de radiotelevisión europeas. Por ejemplo, en Alemania, Francia o España la conexión entre los dirigentes de estas corporaciones y el poder político fue evidente en los primeros años del servicio televisivo.

El *board of governors* ha tenido suma importancia en el éxito de las tareas desempeñadas por la BBC (Barnett, 2000: 139-140). Sus miembros, los *governors*, han sido los responsables de defender su independencia de las presiones comerciales y políticas, y de asegurar que la cadena está dirigida de acuerdo al interés de los oyentes y telespectadores (Franklin, 2001: 132). Su función es equivalente al consejo de administración de una sociedad anónima, que supervisa a aquellos que dirigen la compañía y se cerciora de que hagan su trabajo correctamente. El consejo de gobernadores también se identifica con un regulador interno que vigila el cumplimiento de las directrices establecidas por el *Royal Charter*.

Uno de los problemas de los *governors* ha sido la ambigüedad con la que se han definido algunas de sus funciones. El primer director general de la BBC, John Reith, consideraba que los gobernadores no debían intervenir en detalle en las actividades diarias de la corporación. De esta manera, Reith firmó en 1932 con el entonces presidente del consejo de gobernadores, John Whitley, el llamado *Whitley Document*. En este acuerdo se expresaba que los gobernadores debían fijar las grandes líneas políticas y financieras de la BBC, pero la ejecución de esa política y administración debía ser confiada al *executive board* o alta dirección (Burns, 1977: 22). La mayoría de los gobernadores ha seguido las indicaciones del Documento Whitley y no se han inmiscuido en las labores de gestión o programación de la corporación, aun cuando son los máximos responsables de los programas que se emiten (Gibbons, 1998: 249).

La siguiente tabla recoge los presidentes del *board of governors* a lo largo de su historia. En 83 años, veinte personas han ocupado su presidencia. La duración media del mandato ha sido de cuatro años y medio, lo que ha proporcionado estabilidad a la corporación.



**Tabla 2.** Presidentes de la BBC (1927-2011)

DURACIÓN	PRESIDENTE
1927-1930	George Herber Hyde Villiers. VI Earl of Clarendon
1930-1935	John Henry Whitley
1935	Viscount Bridgeman
1935-1939	Ronal Collet Norman
1939-1946	Sir Allan Powell
1947	Lord Inman
1947-1952	Lord Simon of Wythenshawe
1952-1957	Sir Alexander Cadogan
1957-1964	Sir Arthur fforde
1964	Sir James Duff
1964-1967	Lord Normanbrook
1967-1972	Lord Hill of Luton
1973-1980	Sir Michael Swann
1980-1983	George Howard
1983-1986	Stuart Young
1986-1996	Marmaduke Hussey
1996-2001	Sir Christopher Bland
2001-2004	Gavyn Davies
2004-2006	Michael Grade
2007-	Michael Lyons

Fuente: Elaboración propia con datos de BBC, 2011.

El objetivo principal del *board of governors* de preservar la independencia de la BBC de presiones gubernamentales se ha mantenido constante. Sin embargo, en numerosas ocasiones no se han diferenciado las tareas de los *governors* y de los miembros de la alta dirección; por lo que se ha puesto en duda la independencia de los gobernadores y su papel de representación de los espectadores británicos.

Uno de los acontecimientos más graves a los que tuvo que hacer frente la dirección de la BBC fue el caso Kelly en 2003, cuando el periodista de la BBC, Andrew Gilligan, afirmó en el programa de radio *Today*, que una “fuente fiable del servicio de espionaje británico” le había asegurado que los informes que justificaban la guerra de Irak habían sido “maquillados” (BBC Huton Inquirí, 2010).

Esto suponía un escándalo para el Gobierno Laborista de Tony Blair, que atravesaba una de las crisis más amargas de su legislatura, como lo demostraban los sondeos y las manifestaciones en contra de su decisión de atacar Irak. El Primer Ministro había justificado la intervención militar por el peligro que suponía que Sadam Hussein poseyera armas de destrucción masiva. Sin embargo, la noticia de Gilligan puso en entredicho la credibilidad del Gobierno.

La respuesta de *Downing Street* no se hizo esperar, desmintieron dicha acusación y exigieron la rectificación de la noticia por parte de la BBC. Sin embargo, los máximos dirigentes de la cadena estatal, apelando a su independencia política y asegurando la veracidad de la noticia, no lo hicieron, y manifestaron su total apoyo a Gilligan.

El Ministerio de Defensa se propuso descubrir la fuente del periodista de la BBC y el 10 de julio de 2003 se publicó el nombre del científico David Kelly, asesor de armas del Ministerio de Defensa, como posible informador de la cadena pública. Desde entonces el experto en armas se convirtió en el centro de todas las miradas. Tuvo que comparecer ante el Comité de Asuntos Exteriores, donde admitió haber hablado con Gilligan, aunque no creía ser la fuente principal de la noticia. Unos días más tarde, el 18 de julio, el cuerpo sin vida de Nelly fue encontrado en la campiña inglesa de Oxfordshire. La muerte de David Kelly conmocionó a la ciudadanía británica e hizo que el asunto cobrara dimensiones internacionales, con la BBC y el Gobierno británico como principales implicados.

Tras la confirmación por parte de la corporación pública el 21 de julio de que Kelly había proporcionado los datos filtrados, el juez Brian Hutton fue elegido para desarrollar una investigación que aclarara los motivos de la muerte del científico. El 28 de enero de 2004 se publicó su veredicto.

La BBC se vio afectada por las conclusiones del informe Hutton, cuyos reproches mancharon su reputación. En primer lugar se determinaba que el sistema editorial de la BBC había sido defectuoso, ya que se había permitido que el periodista Andrew Gilligan emitiera la noticia –de gran trascendencia pública– sin que ningún editor hubiera visto un guión previo. En segundo lugar, se afirmaba que el *executive board* de la BBC había cometido el error de no investigar apropiadamente y a tiempo las peticiones del Gobierno británico sobre la veracidad de las notas de Andrew Gilligan. Cuando estas fueron examinadas se comprobó que no se correspondían con lo que se había emitido aquel 29 de mayo de 2003. En tercer lugar, se criticó que el sistema de la BBC para considerar las quejas y comentarios internos era deficitario, ya que un *e-mail* de Kevin Marsh, editor de *Today*, enviado a Stephen Mitchell, máximo responsable de la información radiofónica de la BBC, criticando el informe de Andrew Gilligan, no se tuvo en cuenta. Finalmente, el informe Hutton reconocía el derecho de los

*governors* a defender la independencia editorial de la BBC frente al poder político. Pero los *governors* debían haber llevado a cabo investigaciones más profundas sobre los apuntes de Gilligan para determinar si la noticia que se emitió era verdadera o falsa (Hutton, 2004: 321-323).

En definitiva, el informe Hutton criticó duramente uno de los pilares fundamentales de la corporación pública, el poder de supervisión y control del consejo de gobernadores sobre la alta dirección de la BBC, ya que se puso de manifiesto que los *governors* habían apoyado a los miembros del *executive board* sin una investigación adecuada que les diera la razón. El desenlace del caso Kelly propició la dimisión del presidente de la BBC, Gavyn Davies, y de su director general, Greg Dyke.

Tras este hecho, la BBC reformuló su estructura de gobierno, que quedó plasmada en el *Royal Charter* de 2007. La nueva configuración del gobierno de la BBC introducía una total separación entre los miembros del ahora llamado *BBC Trust*, los *trustees* y máximos responsables de la corporación, y los ejecutivos de la alta dirección (arts. 7 y 8). Los dos organismos tendrían diferentes fuentes de consejo, lo que permitiría sobre todo al *BBC Trust* supervisar las actividades de la alta dirección con mayor objetividad e independencia que antaño.

Los miembros del *BBC Trust* también guardan muchas similitudes con respecto a los *governors*, por ejemplo, son elegidos de la misma manera. El sistema de designación es el siguiente. En primer lugar, todos los puestos vacantes de los gobernadores son anunciados en la prensa nacional y en la página web del Ministerio de Cultura, Medios de Comunicación y Deporte, y en la de la Oficina del *Cabinet*. En segundo lugar, los candidatos deben solicitar el puesto y aquellos que son preliminarmente seleccionados son entrevistados formalmente por los representantes del Ministerio de Cultura y por asesores independientes. Las recomendaciones son presentadas a la Secretaría de Estado y después al Primer Ministro. Finalmente, es la Reina quien designa a los *trustees* de la BBC a propuesta del Gobierno (Barendt, 1994: 24-27). Es evidente que la elección de los *trustees* depende del Gobierno y que esto puede afectar a la línea editorial de la corporación pública (Blumler, 1992: 64).

La composición del *BBC Trust* consta de 12 miembros, entre los que se encuentran el presidente, el vicepresidente, cuatro personas encargadas de las distintas naciones del Reino Unido (*National Trustee for Scotland*, *National Trustee for Wales*, *National Trustee for Northern Ireland* y *Trustee for English Regions*) y otros seis representantes. Su mandato no dura más de cinco años y su remuneración depende de la Secretaría de Estado (arts. 13-18).

Con el nuevo *Charter* las funciones de los *trustees* están más definidas y se caracterizan por un mayor compromiso con los contribuyentes del canon, por lo que su fin último es asegurarse de la independencia y eficiencia de la corporación (arts. 23-24). La búsqueda de una relación más próxima entre los máximos dirigentes de la BBC y su audiencia queda establecida a través de unos protocolos por los cuales los oyentes y espectadores de la corporación pública pueden transmitir

sus comentarios o quejas, a las que se intentará responder con la mayor brevedad posible. De esta manera se pretende atender de una manera justa y profesional las consideraciones de los ciudadanos, que son los que económicamente financian la BBC.

Además, el *BBC Trust* tiene la última palabra para decidir si desarrolla las nuevas actividades que la alta dirección de la BBC propone, una vez realizado el test de valor público (*Public Value Test*).

Por tanto, la estructura de gobierno de la BBC queda conformada por dos cuerpos: el *BBC Trust* y el *executive board*, representados por el presidente, Michael Lyons, y el director general, Mark Thompson, totalmente independientes entre sí<sup>4</sup>. Dicha independencia pretende facilitar la concentración de los miembros de la alta dirección en sus respectivas áreas y la de los *trustees* en su labor de supervisión de la BBC<sup>5</sup>.

En un reciente discurso, el presidente de la BBC, reflexionaba sobre los cuatro años del nuevo gobierno. Admitía que la corporación atravesaba un período especialmente “turbulento”, pero que el nuevo equipo de gobierno estaba consiguiendo una BBC más independiente y que representaba mejor los intereses de los ciudadanos (Lyons, 2011).

Pese a las críticas que pueda recibir la nueva estructura de gobierno de la corporación británica, se puede señalar la continua mejora que la BBC ha intentado realizar en estos últimos años en su equipo de gobierno para que fuera más sensible a los intereses de los ciudadanos.

#### **4. Sistema de financiación estable y adecuado a su condición de televisión pública**

La BBC se considera deudora de los ciudadanos británicos, quienes financian la mayoría de sus actividades y podrían considerarse como sus principales accionistas. El objetivo último de la BBC es servir al público, de ahí que la corporación intente crear programas de calidad que satisfagan al mayor número de ciudadanos posibles. Esta finalidad sería imposible de realizar sin una financiación adecuada, acorde a su condición pública, y sin una gestión económica eficaz.

La corporación británica tiene tres fuentes de ingresos. La principal es el canon, que supone alrededor del 75% de su presupuesto. La segunda vía la conforman sus actividades comerciales, que aportan un 20% de los ingresos. Y, por último, las ayudas gubernamentales, que la BBC recibe del Ministerio de Asuntos Exteriores para financiar sus emisiones de radio internacionales, que representan el 5% de sus ingresos.

---

<sup>4</sup> De hecho, las memorias anuales de la BBC desde el año 2006-2007 están divididas en dos volúmenes, uno corresponde a los *trustees* y el otro a los miembros de la alta dirección.

<sup>5</sup> Sin embargo, este cambio fue criticado desde varios sectores. John Whittingdale, quien representaba la oposición a la ministra de Cultura, Tessa Jowell, dijo que se trataba “de un cambio cosmético por el que se permitía a la BBC continuar otros diez años como de costumbre” (Byrne, 2005: 15).

#### 4.1. *El canon*

El uso del canon como vía de financiación de la televisión pública es controvertido. Los principales argumentos en contra de esta vía podrían resumirse en los siguientes. Su obligatoriedad elimina la soberanía del consumidor. Aquellos que sostienen este argumento creen que antiguamente la escasez del espectro podía justificar la obligatoriedad del canon como el mejor método de financiación de la televisión de servicio público. Sin embargo, hoy en día ya no existe este problema y gracias a la tecnología, los espectadores podrían pagar directamente por lo que ven. En segundo lugar, los poseedores de un televisor podrían no ver los canales de la BBC, sino solo los comerciales, y por lo tanto estarían pagando por un servicio que no utilizan. Además, la continua pérdida de audiencia de la BBC dificulta la justificación de que todos los propietarios de un televisor tengan que pagar una cuota anual, ya que cada vez menos espectadores se decantan por sus servicios. Tampoco hay que olvidar, que el canon es un impuesto regresivo, puesto que todos los propietarios de un aparato de televisión deben pagar lo mismo independientemente de su nivel de riqueza.

Otro argumento en contra del canon es que el Gobierno establece el precio que hay que pagar por él, lo que supone una manera de controlar a la corporación y comprometer su independencia. Asimismo, algunos expertos argumentan que la organización y administración del canon, debido a los costes de recaudación y a su evasión, es cara y por lo tanto, como vía de financiación, ineficiente.

Frente a estos argumentos, aquellos que lo defienden destacan que es el mejor sistema para financiar la televisión pública, ya que da más independencia del control político que otras vías de financiación pública, al estar unida su evolución a la del IPC, aunque sea el ejecutivo quien de forma periódica pueda decidir un mayor aumento del precio del canon (Gibbons, 1998: 181). También el canon proporciona independencia de otras influencias, como las presiones comerciales, y al ser una forma segura de financiación, la BBC no tiene que preocuparse por las fluctuaciones económicas del mercado.

Otros ven de forma positiva que todos los contribuyentes paguen lo mismo, ya que así todos los puntos de vista de los diferentes sectores sociales y de los ciudadanos tienen el mismo peso para la televisión pública (Graham, 1999: 52-53). De este modo, se establece una relación directa entre la BBC y los ciudadanos, lo que les permite vigilar la calidad de los programas y el tipo de servicios que ofrece, ya que son ellos quienes los financian mayoritariamente. El informe *The Future Funding of the BBC* aseguraba que la teoría económica indicaba que los mercados privados en el entorno digital podrían fallar en producir por sí mismos todo tipo de programas y además que fueran de calidad (Davies, 1999: 207). Por ejemplo, si la BBC crea programas educativos que el mercado no provee, entonces “es económicamente racional financiarlos a través del canon”, ya que “si son los ciudadanos quienes se benefician también deberían ser ellos quienes deberían pagarlos” (Barnett, 1993: 44).

Otro de los argumentos a favor del canon, como comenta Giles Totterdell –director de negocios del grupo financiero de la BBC–, es que su precio resulta aceptable teniendo en cuenta todos los servicios que la BBC ofrece, desde canales de televisión a programas de radio, servicios en Internet, etc. En 2011 el precio por el canon ascendía a 145,50 libras.

Finalmente, se puede considerar que, como afirma Barry White –dirigente de Campaign for Press and Broadcasting Freedom (CPBF)–: “En general, hay un apoyo al pago del canon, ya que nadie ha sugerido una opción mejor” (White, 2007). Y, a pesar de las desventajas, el canon ha sobrevivido con Gobiernos de todas las ideologías. El canon, pare ser “el modo ‘menos malo’ de maximizar el número de puntos de vista de los ciudadanos y asegurar que sus argumentos sean accesibles a todos” (Hood, 1999: 157).

#### 4.2. Actividades comerciales

Los negocios comerciales de la BBC no son algo nuevo. La primera actividad comercial comenzó en 1923 con el lanzamiento de la revista *Radio Times*, cuyos ingresos fueron destinados a la producción de programas de radio de servicio público. A partir de ese momento, vendrían otros servicios comerciales hasta el punto de que la BBC ha desarrollado un poderoso brazo comercial que supone alrededor del 20% del presupuesto total de la corporación.

Las principales actividades comerciales de la BBC se centran en la edición de revistas; venta de derechos de emisión de sus programas; *merchandising*; alquiler de equipos; coproducciones con otros operadores, por ejemplo, HBO; venta de material educativo para el aprendizaje de idiomas, etc.

La utilización de actividades comerciales para financiar la televisión pública resulta una cuestión polémica. Una de las críticas es la consideración de que las actividades comerciales de la BBC “no están adecuadamente alineadas con su objetivo de servicio público” (Green Paper, 2005: 101). De hecho, la división editorial de la BBC ha elaborado revistas internas para *Mark and Spencer*, *British Rail*, *W.H. Smith* o *British Airways*, actividad que poco tiene que ver con sus programas de servicio público. La *Office of Fair Trading* (OFT) en 2005 advirtió al Gobierno del “serio problema” de las actividades comerciales de la BBC que iban más allá de su misión pública, ya que podían dañar la competencia leal entre los medios de comunicación. También se argumenta que “los negocios comerciales de la BBC no son particularmente eficientes y se podrían ofrecer más posibilidades al contribuyente del canon si fueran vendidos u operados por otros gestores” (Green Paper, 2005: 101).

Por otro lado, el aumento de la comercialización en la BBC y su creciente participación en mercados internacionales puede poner en peligro su vital característica de servicio público, ya que una excesiva confianza en la utilización de ingresos comerciales podría dañar la justificación de financiación pública. Un problema asociado con este argumento es que el énfasis en programas con un reclamo internacional puede entrar en conflicto con las necesidades de su audiencia doméstica,

quien financia principalmente la mayoría de sus servicios. Además, la creciente participación de la BBC en los mercados internacionales puede llevar también a la transformación de su cultura corporativa interna. Asimismo, los competidores de la BBC se quejan de que la cadena pública distorsiona el mercado usando el dinero de los contribuyentes para competir en áreas que ya están atendidas por el sector comercial, por ejemplo, el mercado *on-line*.

A pesar de las desventajas de la utilización de ingresos comerciales en la BBC, también existen razones para apoyarlos. El argumento principal es que las actividades comerciales suponen “una extensión natural de sus posibilidades para obtener beneficios” (White, 2007). Algunos expertos argumentan que “no explotar las actividades comerciales sería un escandaloso acto de negligencia por parte de la BBC, no actuando en el mejor interés de los contribuyentes, dada la resistencia política para aumentar el canon más allá de la inflación” (Graham, 1999: 95). Las actividades comerciales ayudan a expandir los servicios de la BBC nacional e internacionalmente, lo que aumenta su influencia, y contribuyen a que la BBC no quede aislada del sistema audiovisual nacional e internacional. Además, los proyectos comerciales promocionan la marca BBC a través de servicios caracterizados por su calidad, lo que aumenta el prestigio de la BBC.

Además, al aumentar la oferta de servicios, se ofrece más valor a los contribuyentes por su dinero, lo que se expresa con el término *value for Money* (BBC, 2004). Según Totterdell, “todos los ingresos de las actividades comerciales de la BBC revierten en la programación de servicio público”, beneficiando al contribuyente del canon (Totterdell, 2007). Un último argumento que defiende la financiación comercial asegura que el futuro de la BBC, como compañía pública, depende de su habilidad para actuar comercialmente, para combinar su servicio público y comercial, sus viejos y nuevos medios.

En conclusión, aquellos que defienden las actividades comerciales de la BBC las consideran necesarias, siempre y cuando estén íntimamente relacionadas con su objetivo de servicio público, por tres razones. Primero porque contribuyen a la financiación de la BBC, de esta manera se obtienen ingresos, al margen del canon y de las ayudas gubernamentales, que ayudan a cumplir objetivos de servicio público. En segundo lugar, porque ayudan a promocionar la marca BBC nacional e internacionalmente y, finalmente, porque ofrecen a los contribuyentes del canon *value for money*. Es decir, la BBC es capaz de brindar mayores opciones audiovisuales a los ciudadanos que pagan la cuota anual por poseer un televisor.

### 4.3. Subvenciones

La tercera vía a través de la cual la BBC obtiene ingresos es la subvención. El Ministerio de Asuntos Exteriores (*Foreign and Commonwealth Office*) financia el servicio de radio internacional de la corporación, llamado *BBC World Service*, que proporciona noticias, análisis e información en inglés y en otros 32 idiomas. El Ministerio de Asuntos Exteriores fija la cantidad que se entregará al *World Service*, que no puede exceder lo acordado por el Parlamento anualmente. Las sumas recibidas intentan ajustarse a los gastos estimados, sin embargo, los gastos imprevistos podrían no subvencionarse.

Esta clase de subvención presenta algunos inconvenientes. Por ejemplo, las subvenciones no proporcionan un mecanismo que trate los gastos imprevistos, por lo tanto la calidad de los contenidos podría verse afectada (Graham, 1999: 53). Y, además, si los gastos de programación del servicio internacional de radio disminuyen y otros servicios públicos aumentan, podría haber presiones políticas para que parte de la subvención se trasladara a esas necesidades. Y la independencia de la corporación podría verse comprometida.

A pesar de las críticas, el *BBC World Service* es considerado un modo de extender los valores culturales del Reino Unido al mundo, de ahí que esté apoyado por el Ministerio de Asuntos Exteriores. Además, las subvenciones recibidas representan un pequeño porcentaje del total de ingresos de la BBC y por consiguiente la presión política no puede ser muy fuerte.

#### 4.4. Otras vías de financiación y valoración del sistema de financiación de la BBC

También se contempló la posibilidad de otras vías de ingresos en la corporación, como la publicidad y la suscripción a algunos de sus servicios. Sin embargo no se han llevado a cabo. Principalmente por las siguientes razones.

En el caso de la publicidad, aunque la BBC no emite anuncios en sus canales nacionales sí lo hace en su servicio internacional de televisión. Uno de los argumentos para rechazar la financiación publicitaria es que los anunciantes pasan a ser los principales clientes de las cadenas, en lugar de los telespectadores. Además, las investigaciones llevadas a cabo por la BBC también muestran que el público prefiere una programación libre de anuncios, sobre todo en la programación infantil y juvenil (BBC, 1992: 62). La financiación por publicidad, además, afectaría a las compañías de televisión británicas que se financian a través de esta vía, y la lucha por los ingresos comerciales podría implicar una disminución en la calidad de los programas.

Por otro lado, la BBC no considera la suscripción como la vía de financiación más apropiada para costear sus principales servicios. Argumentan que esta vía de ingresos es adecuada para canales especializados, pero no se ha probado que sea la mejor opción para canales generalistas. Este sistema forzaría a la BBC a dar primacía a consideraciones comerciales antes que a sus objetivos de servicio público. Y, además, este sistema de financiación acabaría con el principio de acceso universal a unos servicios televisivos de calidad y “rompería la tradicional relación de la BBC con todos los ciudadanos” (Totterdell, 2007).

Se puede concluir entonces que el sistema mixto de la BBC es el más adecuado teniendo en cuenta su condición de servicio público, ya que el canon es la fuente principal y el resto de las vías de financiación suponen un refuerzo para el presupuesto total de la BBC, que le permiten acometer sus objetivos de servicio público. Además, la gestión de sus ingresos siempre se ha llevado a cabo con la máxima eficacia, evitando el déficit. En los años en los que la corporación británica ha terminado con cifras negativas la razón se justificaba en períodos de fuertes inversiones tecnológicas. Sin



embargo, la nota característica son sus resultados positivos. Por ejemplo en 2010 el beneficio de la BBC fue de 477,6 millones de libras.

## 5. Calidad programática

La calidad de los productos que una compañía produce es vital a la hora de valorar su éxito y supervivencia a lo largo del tiempo. La BBC basa buena parte de su prestigio en la calidad de sus programas de televisión.

La búsqueda de la calidad en la BBC ha venido favorecida porque en el Reino Unido los diferentes Gobiernos se han tomado en serio la tarea de establecer unos objetivos claros que rijan el sector y se ha fomentado la calidad en los contenidos. Los tradicionales canales generalistas –financiados por publicidad o no– deben cumplir con objetivos muy concretos de servicio público. Por ejemplo, el fomento de la diversidad cultural a través de los servicios informativos, pero también a través de la ficción.

Por ello, gracias al sistema legislativo británico en materia audiovisual; a la responsabilidad con la que sus dirigentes gestionan los recursos económicos, provenientes en su mayoría de los ciudadanos; y a la profesionalidad de sus empleados, la BBC puede presumir de tener un gran elenco de programas de calidad.

Las producciones de la BBC han estado a la cabeza de las diferentes listas que consideran la calidad de los programas de televisión. Por ejemplo, la *British Film Institute* seleccionó los cien mejores programas de televisión de toda la historia del Reino Unido. El *ranking* final se elaboró de la siguiente manera. En un primer momento, un grupo de expertos con experiencia en televisión creó una lista de 650 programas. Y a continuación, de esos 650 programas, los miembros de la *British Film Institute* eligieron los cien programas que evaluaron como de mayor calidad. La siguiente tabla muestra los veinte programas más votados.

**Tabla 3.** Los mejores programas de televisión del Reino Unido

	Programa	Cadena	Género	Emisión
1	Fawlty Towers	BBC	Comedia-variedades	1975-1979
2	Cathy Come Home (The Wednesday Play)	BBC	Drama	1966
3	Doctor Who	BBC	Juvenil	1963-1989 2005-
4	The Naked Civil Servant	ITV	Drama	1975
5	Monty Python's Flying Circus	BBC	Comedia-variedades	1969-1974
6	Blue Peter	BBC	Infantil	Desde 1958

	Programa	Cadena	Género	Emisión
7	Boys From The Blackstuff	BBC	Drama	1982
8	Parkinson <sup>6</sup>	BBC	Entretenimiento	1971-1982 1998-2007
9	Yes Minister/Yes Prime Minister	BBC	Comedia-variedades	1980-1982 1986-1988
10	Brideshead Revisited	ITV	Drama	1981
11	Abigail's Party (Play for Today)	BBC	Drama	1977
12	I, Claudius	BBC	Drama	1976
13	Dad's Army	BBC	Comedia-variedades	1968-1977
14	The Morecambe & Wise Show	BBC	Comedia-variedades	1968-1977
15	Edge of Darkness	BBC	Drama	1985
16	Blackadder Goes Forth	BBC	Comedia-variedades	1989
17	Absolutely Fabulous	BBC	Comedia-variedades	1992-1996
18	The Wrong Trousers	BBC	Infantil	1993
19	The World At War	ITV	Actualidad	1973-1974
20	The Singing Detective	BBC	Drama	1986

Fuente: Elaboración propia con datos de British Film Institute, 2007.

La tabla muestra que de los veinte programas que la *British Film Institute* clasificó como de mayor calidad 17 corresponden a la BBC. Muchos de ellos se han mantenido en parrilla durante varias temporadas e incluso, algunos siguen en emisión, como son *Doctor Who* o *Blue Peter*. Examinar la calidad de todos los programas de la BBC sería inabarcable, por ello se valorarán solamente dos programas pertenecientes a distintos géneros como *The Office* y *Planet Earth*.

*The Office* es una serie cómica que comenzó en 2001 y se mantuvo en antena dos temporadas. La trama gira en torno a los trabajadores de una oficina y su jefe. La serie está caracterizada por un humor irónico, incluso, en algunos momentos, hiriente. La audiencia británica mostró su respaldo con altos índices de audiencia. Por ejemplo, el último episodio emitido en 2003, fue seguido por 6,14 millones de espectadores.

<sup>6</sup> El programa fue emitido por la BBC hasta el año 2004, momento en el que comenzó a ofrecerse en la ITV hasta 2007.

La serie fue exportada en un primer momento a Estados Unidos y debido a su éxito se creó la versión estadounidense con gran acogida por parte del público de la cadena NBC. *The Office* ha sido vendida a ochenta países, convirtiéndose en el mayor éxito de exportación de todos los tiempos. También a través de *BBC Shop*, se puede adquirir la serie en DVD.

Sus creadores han recibido diversos premios. Destacan los dos Globos de Oro en 2004 a la mejor serie de televisión y al mejor actor, Ricky Gervais. Además, la British Academy of Film and Television Arts, reconoció a *The Office* como la mejor comedia de situación en 2001 y 2002 y a Ricky Gervais, como el mejor actor cómico, en 2001, 2002 y 2003.

Igualmente, la BBC es famosa por la realización de sus documentales de naturaleza y animales. Buena prueba de ello es *The Blue Planet*, coproducida con Discovery Channel. La serie, compuesta por ocho capítulos de cincuenta minutos de duración, se emitió por primera vez en la BBC el 12 de septiembre de 2001. El equipo de *The Blue Planet* mostró el mundo submarino como antes nadie lo había hecho, con una fotografía espectacular y captando especies desconocidas hasta el momento. De hecho, *The Blue Planet* costó cinco años de producción y siete millones de libras. El documental fue narrado por el prestigioso presentador, David Attenborough.

La serie fue seguida en el Reino Unido por doce millones de espectadores, con un *share* en torno al 30%. El equipo de *The Blue Planet* fue galardonado en 2001 con dos premios BAFTA a la mejor música original en televisión y a la mejor fotografía. La serie fue vendida a más de 50 países. Y también se encuentra en DVD, acompañada por un libro, *The Blue Planet: A Natural History of the Oceans*.

*The Blue Planet* fue el comienzo de una apuesta por los documentales de calidad, ya que a este trabajo le siguió *Planet Earth*. Este trabajo documental ha sido el más caro desarrollado por la BBC, en asociación con Discovery Channel y NHK (el operador público japonés), con un presupuesto de 16 millones de libras y una producción de cinco años.

El documental se emitió en las pantallas británicas en 2006 y un año más tarde en Estados Unidos. Sus primeros cinco capítulos fueron seguidos por una audiencia media de más 11 millones de espectadores en el Reino Unido. Mientras, en Estados Unidos, los primeros tres episodios fueron vistos por casi 6 millones de personas. Sus increíbles imágenes y la valoración del público llevaron al documental a estrenarse en las pantallas cinematográficas de 130 países.

La comercialización del DVD en alta definición reportó a Discovery Channel unos ingresos de más de 3 millones de dólares en sólo dos meses, convirtiendo al documental en el DVD mejor vendido y de manera más rápida. Además, se comercializaron cuatro libros sobre *Planet Earth* y la banda sonora en CD.

Este trabajo excelente ha recogido numerosos premios entre los que destaca el galardón otorgado por la Royal Television Society en 2007 a la mejor serie de historia natural. También ese mismo año el documental consiguió el Emmy a la mejor serie de no ficción y otros tres Emmys en categorías técnicas.

A través de estos dos ejemplos se observa que la apuesta por la calidad es rentable, ya que un producto de calidad es fácilmente exportable y permite conseguir beneficios económicos y prestigio para la cadena.

## 6. Conclusiones

Tras este breve recorrido por los principales elementos que han contribuido a la solidez empresarial del servicio televisivo de la BBC durante 75 años, se puede concluir que el principal objetivo de la corporación británica ha consistido en enriquecer la vida intelectual y satisfacer las necesidades de información y entretenimiento de las personas a las que dirige sus programas.

Este objetivo lo ha logrado, en buena medida, gracias a una estructura de gobierno estable, independiente de presiones políticas y económicas, con un sistema de financiación adecuado a su condición de servicio público, y una gestión económica y financiera eficiente. El principio de servicio al público, mantenido en todos los mercados que está presente, tiene como fundamento la creación de programas para todo tipo de audiencias, de marcado carácter nacional, que contribuyan a la cohesión social difundiendo informaciones veraces e imparciales, para favorecer el carácter democrático de la sociedad. Condición indispensable en la calidad es la producción de programas creativos e innovadores, que diferencian a la BBC de sus competidores.

Obviamente la BBC ha tenido que superar numerosos obstáculos y hacer frente a las críticas de sus rivales, pero hoy en día es una de las empresas de comunicación más longevas del mundo y esta experiencia le ha permitido desarrollar ventajas competitivas inimitables. Por ello, se puede afirmar que la BBC es un paradigma de corporación pública europea.

## Referencias bibliográficas

Barendt, E. (1994): "Legal Aspects of BBC Charter Renewal", *The Political Quarterly*, vol. 65, nº 1.

Barnett, S. y Curry, A. (1994): *The Battle for the BBC. A British Conspiracy?* London: Aurum Press.

Barnett, S. (2000): *E-Britannia: the Communications Revolution*. Luton: University of Luton Press.

- (1993): *Funding the BBC's Future*, London: BFI.

BBC Hutton Inquiry (2010): "The Hutton Report". Disponible en: [http://news.bbc.co.uk/2/hi/in\\_depth/uk/2003/david\\_kelly\\_inquiry/default.stm](http://news.bbc.co.uk/2/hi/in_depth/uk/2003/david_kelly_inquiry/default.stm).

BBC (2004): "Building Public Value: Renewing the BBC for a Digital World". Disponible en: <http://downloads.bbc.co.uk/aboutthebbc/policies/pdf/bpv.pdf>, p. 61.

- (2011): "Key facts. Chairmen of the BBC". Disponible en: <http://www.bbc.co.uk/pressoffice/keyfacts/stories/chairmen.shtml>.

- (1940): *BBC Handbook*. London: BBC.
  - BBC (1937): *BBC Annual Report*. London: BBC.
  - BBC (1992): *Extending Choice. The BBC's Role in the New Broadcasting Age*. London: BBC.
- Blumler, J. (1992): *Television and the Public Interest: Vulnerable Values in West European Broadcasting*. London: Sage.
- Born, G. (2005): *Uncertain Vision. Birt, Dyke and the reinvention of the BBC*. London: Vintage.
- Briggs, A. (1961): *The History of Broadcasting in the United Kingdom. The Birth of Broadcasting* (vol. I). London: Oxford University Press.
- (1965): *The History of Broadcasting in the United Kingdom. The Golden Age of Wireless* (vol. II). London: Oxford University Press.
  - (1970): *The History of Broadcasting in the United Kingdom. The War of Words* (vol. III). London: Oxford University Press.
  - (1979a). *The History of Broadcasting in the United Kingdom. Sound and Vision* (vol. IV). London: Oxford University Press.
  - (1979b): *Governing the BBC*. London: BBC.
  - (1985): *The BBC. The First Fifty Years*. Oxford: Oxford University Press.
  - (1995): *The History of Broadcasting in the United Kingdom, Competition* (vol. V). Oxford: Oxford University Press.
- British Film Institute (2007): "The BFI TV 100". Disponible en: <http://www.bfi.org.uk/features/tv/100/list/list.php>.
- Burns, T. (1977): *The BBC: Public Institution and Private World*. London: MacMillan.
- Byrne, C. (2005): "Now, the BBC News: Governors are to go; Licence fee stays", *The Independent*, 3-III-2005, p. 15.
- Cain, J. (1992): *The BBC: 70 years of Broadcasting*. London: BBC.
- Coase, R. (1951): *British Broadcasting: A Study in Monopoly*. London: The London School of Economics and Political Science.
- Cockerell, M. (1990): *La televisión inglesa y los primeros ministros: una historia de esta turbulenta relación*. Barcelona: Planeta.
- Curran, J. y SEATON, J. (2003): *Power without Responsibility. The Press, Broadcasting, and New Media in Britain*, 6 ed., London: Routledge.
- Davies, G. (1999): *The Future Funding of the BBC: Report of the Independent Review Panel*. London: DCMS.
- Elstein, D. et al. (2004): *Beyond the Charter. The BBC after 2006*. London: Premium.
- Faus, Á. (1995): *La era audiovisual. Historia de los primeros cien años de la radio y la televisión*. Barcelona: Ediciones Internacionales Universitarias.

- Franklin, B. (2001): *British Television Policy: a Reader*. London: Routledge.
- Gibbons, T. (1998): *Regulation the Media*, 2 ed., London: Sweet and Maxwell.
- Graham, A. et al. (1999): *Public Purposes in Broadcasting. Funding the BBC*. Luton: University of Luton Press.
- Green Paper (Cm 6474). (2005): “A Strong BBC, independent of the Government”. Disponible en: [http://www.bbccharterreview.org.uk/have\\_your\\_say/green\\_paper/bbc\\_cr\\_greenpaper.pdf](http://www.bbccharterreview.org.uk/have_your_say/green_paper/bbc_cr_greenpaper.pdf).
- Green, D. (1991): *A Better BBC: Public Service Broadcasting in the '90s*. London: Centre for Policy Studies.
- Hood, S. (ed.). (1999): *Behind the Screens. The Structure of British Television*. London: Lawrence and Wishart.
- House of CommonS (HC 82-1) Culture, media and sport committee (2004): *A public BBC. First Report of Session 2004-2005*. London: The Stationery Office Limited.
- Hutton, Lord J.B. (2004): *Report of the Inquiry into the Circumstances Surrounding the Death of Dr David Kelly C.M.C*. London: Stationery Office.
- Küng-Shankleman, L. (2000): *Inside the BBC and CNN: Managing Media Organisations*. London: Routledge.
- Lyons, M. (2011): “The BBC Trust. Past Reflections, Continuing Challenges”. Disponible en: ([http://www.bbc.co.uk/bbctrust/news/speeches/2011/reflections\\_challenges.shtml](http://www.bbc.co.uk/bbctrust/news/speeches/2011/reflections_challenges.shtml)).
- Madge, T. (1989): *Beyond the BBC. Broadcasters and the Public in the 1980s*. Southampton: MacMillan.
- Melgar, L. (2003): *La historia de la televisión*. Madrid: Acento.
- Muñoz, S. (1998): *Servicio público y Mercado*. La televisión (vol. III). Madrid: Cívitas.
- Reith, J. (1948): *Into the Wind*. London: Hodder & Stoughton.
- Scannell, P. y CARDIFF, D. (1991): *A Social History of Broadcasting*. Oxford: Blackwell.
- Schlesinger, P. (1987): *Putting “Reality” Together: BBC News*. London: Methuen.
- Seglow, P. (1980): *Trade Unionism in Television. A Case Study in the Development of White Collar Militancy*. Farnborough: Saxon House.
- Smith, M. (1978): “The BBC: A Pioneer Public Corporation”, *Public Administration*, Vol. 56, nº 1.

### *Entrevistas personales*

- Totterdell, Giles, director de negocios del grupo financiero de la BBC, entrevista personal, 14 marzo 2007, Londres.
- White, Barry, dirigente de Campaign for Press and Broadcasting Freedom (CPBF), entrevista personal, 9 marzo 2007, Londres.