#LA CONVERSACIÓN POLÍTICA

Dirigentes, Medios y Audiencias

LA COMUNICACIÓN EN LA CIUDAD
Y 20 LECCIONES APRENDIDAS

PRÓLOGO
Antoni Gutiérrez-Rubí

Carlos G. Lazzarini
Edición actualizada

La conversación política

Dirigentes, Medios y Audiencias

Edición actualizada

Incluye:
La Comunicación en la Ciudad
y 20 Lecciones aprendidas

CARLOS GUSTAVO LAZZARINI

La conversación política

Dirigentes, Medios y Audiencias

Edición actualizada

Incluye:
La Comunicación en la Ciudad
y 20 Lecciones aprendidas

EDITORIAL AUTORES DE ARGENTINA

Lazzarini, Carlos G.
La conversación política : dirigentes, medios y audiencias / Carlos G. Lazzarini. - 1a ed . - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Autores de Argentina, 2017.

178 p. ; 21 x 15 cm.

ISBN 978-987-711-857-5

1. Historia Política. 2. Medios de Información. I. Título.
CDD 320.9

Editorial Autores de Argentina
www.autoresdeargentina.com
Mail: info@autoresdeargentina.com
Diseño de portada: Flavio Marianetti - Congo Menta Estudio
Diseño de maquetado: Inés Rossano

Queda hecho el depósito que establece la LEY 11.723.
Impreso en Argentina – Printed in Argentina

A Emiliano, Nicolás, Enzo y Genaro

a Valeria

y a mis Padres

Indice

Acerca del Autor....9
Prefacio....11
Influencias y Agradecimientos....15
Prólogo....17
Introducción....21
El rol de la comunicación....25

Parte I. El ocaso de los tradicionales....29
Así en la red como en el atril....40
La comunicación gubernamental como estrategia....45
La puja por la agenda y la necesidad del relato....52
Audiencias en la línea de fuego....55
Burbujas informativas....58
"Veámoslo un poco, con tus ojos..."....60
El dilema de los liderazgos....61
La resignificación de la territorialidad....66

Parte II. Medios, periodistas y políticos en tiempos de hibridez....71
Los desafíos de los nuevos periodistas....78
Los cambios en las rutinas productivas....81
Los nuevos medios y la vieja política....84
El ciudadano-emisor, bien visible....89
Redes digitales y "multitudes inteligentes"....91
La construcción colaborativa de los contenidos....93
El fenómeno wiki....94
El receptor clásico se toma revancha....95

Parte III. La Comunicación en la Ciudad....99
Las urbes serán cada vez más el escenario de los grandes retos sociopolíticos. Y de sus soluciones....99
La construcción del discurso....105
Es la escucha, es la comunicación....107
Agendas, opinión pública, opinión compartida....112
Mito, relato, marca....116
Ciudades inteligentes, ciudades que comparten....121
Relatos de marca y política vigilada....124

Anexo. Algunas lecciones aprendidas 127
Lección 1 - Gestión vs. Comunicación 129
Lección 2 - Mesa Chica vs Multitudes Inteligentes 131
Lección 3 - De la opinión publicada a la opinión compartida 133
Lección 4 - De la militancia 1.0 al activismo comprometido.....135
Lección 5 - Del Yo Creo, al Creo en Vos (Y en el Big Data).....137
Lección 6 - De "la Gente Piensa..." a la Escucha Activa o Inteligente 139
Lección 7 - Del Yo Líder al Nosotros Lideramos 141
Lección 8 - El fin de los simuladores (Hey!!, la política está vigilada) 143
Las simulaciones se derrumban con un simple meme que se viraliza.....144
Lección 9 - De las redes centralizadas a las distribuidas 145
Lección 10 - ¡Todos a las redes! 147
Lección 11 - Elogio del Buen Caminante (Pero después, ¿qué?).....149
Lección 12 - Los amigos del Palco 151
Lección 13 - Quiero mi Logo, Quiero mi Firma. Lo quiero Ya y en todas partes.....153
Lección 14 - Fascinados por las masas (El gran público como falsa medida de aprobación).....155
Lección 15 - El privado me Compite, el Independiente También 157
Lección 16 - No sé lo que Quiero, pero lo Quiero Ya.....159
Lección 17- Administrar miseria o inspirar futuro 161
Lección 18 - La Curiosa Meritocracia en el armado de los equipos de Gobierno. Y de las listas de Candidatos.....163
Lección 19 - Transición de doble vía (¿Yo señor?... No Señor) 165
Lección 20 - Últimos signos de la negación: La Resistencia y el Volveremos 167

Referencias bibliográficas 169

Acerca del Autor

Carlos Lazzarini

Obtuvo el título de Periodista en la Universidad Nacional de La Plata (UNLP) y poco después se graduó como Especialista en Ciencia Política en la misma casa de altos estudios y realizó el posgrado en Opinión Pública y Medios de Comunicación de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO). Miembro de asociaciones de Ciencia Política y de Comunicación Política.

Se desempeño en diversos medios de comunicación, siempre en el campo del periodismo político. En el terreno de la comunicación política, trabajó como consultor en campañas y dictó numerosos seminarios y conferencias. Muchas de sus ponencias estuvieron dedicadas a la comunicación gubernamental local y específicamente Marca-Ciudad y Gobierno 2.0.

En la función pública se desempeñó como docente en el Instituto Nacional de Capacitación Política (INCaP) en el área de comunicación y como Director de Participación Ciudadana de la Jefatura de Gabinete de Ministros de la Provincia de Buenos Aires, asesor de la Secretaria de Derechos Humanos de la provincia de Buenos Aires y secretario de Comunicación Publica de la Municipalidad de La Plata, donde trabajó junto a Toni Puig en el desarrollo e implementación de la Marca Ciudad.

En su actividad académica se dedicó a investigar el rumbo de los nuevos medios. Actualmente abocado al estudio de la comunicación, la consultoría política y gobernanza en las ciudades.

Prefacio

El origen del libro y el motivo de esta segunda edición actualizada

Esta obra representa la segunda edición de "La Conversación Política, dirigentes, medios y audiencias" publicada por primera vez en 2009. El contenido tuvo modificaciones sustanciales, en tanto fueron quitadas partes y se sumaron otras, además de contener un nuevo prólogo. La velocidad del cambio sobre los temas abordados así lo requiere, aunque no se trate de una actualización de las nuevas herramientas tecnológicas que irrumpen e impactan casi a diario sobre los temas abordados en el texto.

Aquella primera edición surgió en momentos en que las nuevas tecnologías y formas de relacionamiento empezaban tener una marcada incidencia en el sistema de comunicación social, y consecuentemente en la política, los medios de comunicación y las audiencias.

Transformaciones que fueron corroboradas con observaciones en redacciones periodísticas, en la gestión pública y en el campo social. Tanto la primera versión como esta, están atravesadas por experiencias en los ámbitos abordados.

La idea que por 2007/2008 cobraba fuerza y me impulsaba a desarrollarla en un texto, era la de ***las audiencias tomándose revancha.*** Si bien el concepto de un receptor pasivo había quedado ya superada hacía tiempo, creía, y cada vez con mayor contundencia, que hablar de un receptor tomándose revancha le otorgaría mayor impacto y visibilidad a ese cambio que notaba evidente tanto en el seno de los medios de comunicación y la actividad política.

En pleno desarrollo del trabajo conversamos mucho con ***Gustavo Martínez Pandiani***, quien por esos años ya llevaba escritos varios textos sobre marketing político y juntos, más un grupo de colaboradores, le fuimos dando forma a ese libro que se llamó ***"La Revancha del Receptor, dirigentes, medios y audiencias"*** con prólogo de ***Jaime Durán Barba.***

Pero poco antes de mandar el trabajo a imprenta y frente a la irrupción de nuevos temas, decidimos darle vida a dos obras similares, aunque con matices. Por un lado, ***La Revancha del Receptor a cargo de GMP y, por otro, La Conversación Política, con prólogo de Luis Tonelli y contratapa de Ricardo Rouvier.***

Si bien estaba entonces enamorado de aquella idea del receptor tomándose revancha, La Conversación Política me pareció entonces, y tal como parece haberse confirmado por la tendencia actual, "un titulo del futuro". Incluso, mucho después de la ya clásica obra de ***Manuel Mora y Araujo*** sobre ***El poder de la Conversación.***

Resultó cada vez más evidente que, la predisposición al dialogo ya no es una opción sino una condición ineludible para la práctica política. Si de algo estoy convencido, es que aquellos dos títulos resultaron un acierto. La Revancha del Receptor y La Conversación Política. Dos conceptos sin los cuales hoy no se podría pensar la política, los medios de comunicación y el poder ciudadano. El resto de los contenidos, se podrán compartir o no y hasta la propia dinámica de los cambios tal vez hayan dejado obsoletos algunos párrafos. Aunque, como hemos dicho, no se trate de ir detrás de la irrupción de nuevas herramientas tecnológicas y su impacto en las áreas en el texto abordadas, (tarea que sería imposible volcar en un papel), y hasta contradictoria con el espíritu del libro, y sobre todo de su versión impresa.

He tratado siempre de apoyarme en una abundante bibliografía y, fundamentalmente, de los excelentes blogs cuyos autores fueron pioneros en la descripción de los cambios en el periodismo, los me-

dios, la comunicación y la política, y que terminaron siendo también ellos mismos protagonistas de esta nueva época, sea en campañas electorales, opiniones, artículos, o artífices de cambios sustanciales en los medios de comunicación. ***Julián Gallo, Pablo Mancini o Darío Gallo*** fueron algunos de ellos a quienes consultamos mucho en aquella primera edición.

Pero también ha sido clave la propia experiencia. Así como la primera edición de la Conversación Política surgió cuando estaba inmerso en el mundo de los medios de comunicación y el periodismo político, esta segunda edición surge después de haber atravesado una enriquecedora experiencia en el ámbito de la comunicación gubernamental y de las campañas políticas.

Hoy, después del proceso electoral de 2015 en Argentina, estoy convencido que La Conversación Política era verdaderamente, en aquel 2009, un titulo del futuro. Es que más allá de los partidos políticos, ***lo viejo y lo nuevo en la política, está caracterizado por los que rechazan el dialogo y los que entienden esta idea de la conversación permanente.*** Triunfan, se salvan, los que comprenden este cambio de época fenomenal en la que ya no hay espacio para los fanatismos, la soberbia, el internismo, el ocultamiento, la repetición automática, los sellos partidarios, los gobiernos cerrados, la militancia tradicional o la ausencia de diálogo, entre otras tantas transformaciones.

Esta edición actualizada, aunque sostiene el espíritu y gran parte del texto de su primera versión, se ha visto enriquecida por los aportes de un grupo de expertos que profundizan todos los días sobre los alcances de este cambio fenomenal al que asistimos. Aportes que fluyen con generosidad en las redes sociales o artículos que felizmente vuelcan en blogs y medios al alcance de todos. Y se nutre también de experiencias como el de los movimientos de indignados, de una nueva generación de alcaldes, alcaldesas y otros procesos significativos.

Influencias y Agradecimientos

Quiero resaltar la enorme influencia de los libros, clases, conferencias, charlas, artículos y posteos permanentes de ***Antoni Gutiérrez-Rubí****, a quien sigo atentamente. Y por su enorme generosidad al haber aceptado ser el prologuista de esta obra.*

A Mario Riorda, Daniel Ivoskus, Luciano Elizalde, Sebastián Halperín, Ana Iparaguirre y Mario E. Rodríguez, *quienes ejercen una gran influencia en mi desempeño profesional y de distintas formas están presentes en este trabajo.*

Mi obsesión por el impacto de este cambio de época en la vida urbana, el nuevo rol de los municipios y los gobiernos locales, la comunicación en las ciudades, el valor de marca, el relato urbano y su futuro, me llevó a incorporar o extender una parte importante de este libro y poner el foco en el análisis de La Conversación Política en la Ciudad.

Mi agradecimiento eterno al aprendizaje que significó trabajar junto a Toni Puig.

Prólogo

El desgaste de la política formal es innegable. La politización es baja, la identificación partidaria aún menor. El descrédito de "lo político" crece en todo el mundo (lo que explica, en parte, la ola de movimientos *anti-establishment*). Existe un cansancio generalizado a la vieja y tradicional praxis política. La desconfianza ha alcanzado records históricos en América Latina, donde, según Latinobarómetro, 8 de cada 10 ya no confían en el otro. **La política, tal y como la conocíamos, está en crisis.**

Los ciudadanos, mientras tanto, estamos sometidos a un promedio de 3.000 impactos publicitarios diarios, un fenómeno que algunos expertos han llamado infoxicación. La publicidad ha perdido peso y terreno, ya no es capaz de cambiar percepciones, actitudes o conductas; y presenta tasas de retorno cada vez más ineficientes. Hoy resulta más barato y eficiente invertir en comunicación. **La publicidad, tal y como la conocíamos, está en crisis.**

La política necesita, entonces, pasar de publicidad a comunicación, de difusión a conversación. Yo también creo, como escribe Carlos en la introducción de este libro, que conversación es un concepto indispensable para la nueva política. Es la norma en la sociedad red, es el *estado de naturaleza* del ecosistema digital. Ya lo apuntaba el recordado Manifiesto Cluetrain: «Los mercados son conversaciones». Ya es hora que el mercado político también lo sea.

Este libro intenta, de forma audaz, motivar esta transformación. **Impulsar el paso definitivo de la comunicación unidireccional a una comunicación relacional**. Confucio decía: «Dime algo y lo

olvidare. Hazme partícipe y me acordaré». Una mayor capacidad de diálogo, de conversación, de implicación, abre nuevos escenarios para el liderazgo y le exige a la clase política un ejercicio de humildad para escuchar y comprender a la sociedad que se gobierna o quiere gobernar.

Las elecciones dan legalidad, no legitimidad. Dick Morris, uno de los asesores de Clinton, lo explicaba de la siguiente manera: «Un político no solo necesita apoyo público para ganar las elecciones, lo necesita para gobernar. Quien no calcula cómo mantener su apoyo todos los días y sobre cada tema, casi inevitablemente caerá». Si los gobiernos no comunican, los ciudadanos no se enteran y los gobiernos pierden su legitimidad. Un círculo vicioso. Los gobiernos necesitan comunicar lo que hacen. Y es por ello que la comunicación no puede verse como una herramienta, sino como una parte inherente de la política y de la gestión de la política.

La política tiene que ser, también, pedagogía. Muchas de las reformas o las iniciativas políticas de los gobiernos no se pueden hacer sin la comprensión, el esfuerzo y la concertación colectiva. Para ello, para continuar haciéndolas, hay que sumar mayorías sociales. Una buena comunicación política hace posible la acción política. Sin pedagogía, no hay reformas. Por ello, la comunicación no es opcional cuando se gobierna, ni puede ser sustituida, simplemente, por propaganda, aunque sea exitosa y honesta. **La comunicación como conversación y pedagogía es un reclamo necesario imprescindible cuando se es consciente de que la legalidad ganada en las urnas debe ir permanentemente acompañada de legitimidad social**.

Este enfoque de la comunicación política, centrado en el retorno social y no necesariamente en el rédito electoral —aunque no renuncia a él—, tiene también otros beneficios políticos. Se trata de la capacidad de generar ilusión política que, cuando es colectiva, puede tener un gran efecto movilizador. Y, especialmente, genera una energía de esperanza, basada en las expectativas. Un líder que

proyecte expectativas podrá despertar esperanza y generar ilusión. Esta se mueve en el terreno de las emociones y las vivencias. Es una poderosa fuerza que propicia el hecho de creer y soñar, cuando razonar y argumentar no permite imaginar nuevos escenarios, ni pensarlos, ni trabajar por ellos. La ilusión es un combate contra el fatalismo, el determinismo y la parálisis. La ilusión mueve, levanta, une… Y, cuando es compartida, es un coro de motivaciones políticas muy estimulante.

Si los gobiernos quieren (y necesitan) comunicar, los ciudadanos quieren (y necesitan) escuchar. En una sociedad crítica y muy informada, la política está cada vez más vigilada por los ciudadanos. Se multiplican las aplicaciones y plataformas que fiscalizan y monitorizan las actividades de los gobernantes. La transparencia se ha convertido en una exigencia ineludible para gobiernos y políticos. Queremos conocer más, queremos saber todo, y en todo momento. El cambio de mentalidad que supuso internet exige una comunicación 24-7-365. Los ciudadanos esperan relaciones próximas, cercanas, humanas; buscan conversación en la red y presencia física en la calle.

Ya no es el poder el que genera la comunicación, es la comunicación la que genera el poder y es el poder el que debe legitimarse diariamente. Se produce, entonces, un giro de 360º y el círculo se vuelve virtuoso: los ciudadanos exigen comunicación, los gobernantes comunican y los ciudadanos legitiman.

Los capítulos de este libro y las veinte lecciones que se ofrecen al final (que pueden ser interpretadas como resumen o conclusiones) son un muy buen reflejo de lo aprendido y experimentado por Carlos en los últimos años, con generosas referencias a quienes tuvieron la suerte de acompañarle en ese camino. Y funcionan, también, como un sencillo, pero completo, manual de nueva comunicación para gobernantes y candidatos municipales.

Antoni Gutiérrez-Rubí

Introducción

La gran grieta que divide hoy a los políticos no tiene que ver con los partidos políticos ni con izquierdas y derechas u otras posturas marcadas por las ideologías, sino entre los políticos tradicionales, convencionales, y los nuevos. Y si se quiere, no es una división entre ellos, es lo que los separa o acerca a la gente. Los políticos tradicionales que aún se muestran activos, lo hacen casi como la evidencia presente del pasado.

Seamos contundentes. Si los políticos o gobiernos no comprenden el cambio de paradigma en la comunicación política, estarán en serias dificultades y muy probablemente sean, más temprano que tarde, parte del pasado. Y es indistinto si menosprecian o sobrevaloran el rol de la comunicación, quedarán en el camino por no comprender las nuevas formas de relacionamiento social.

El nuevo ecosistema social exige casi un empezar de nuevo, un nuevo punto de partida. Se trata de otro lenguaje, del pasaje de lo macro a lo micro, de las masas a los segmentos, de lo individual y personal a lo compartido. De aprender a desplegarse en la Sociedad Red, en una cultura colaborativa, abierta, en la lógica conversacional, en medio de las multitudes inteligente, de comunidades activas y ciudadanos hiperconectados. Se trata de la necesidad de conformar gobiernos cada vez más abiertos, de valorar y aprender del diálogo, de establecer mecanismos de escucha permanente, de entender el rol de los nuevos emisores. De saber que el poder cambia rápidamente de manos y de forma, que está cada vez menos concentrado y que resulta mucho más efímero. Que las redes sobre las que circula la información ya no son centralizadas ni descentralizadas sino

distribuidas. Y que las mismas configuran una nueva arquitectura del poder. Que la política está vigilada por millones de ciudadanos en linea, a veces indignados, críticos, agentes del cambio, constructores de obstáculos y barreras y también de oportunidades. Que ya no hablamos de medios de comunicación de masas sino de transmedia.

Una transformación que si bien pivotea sobre el uso de las nuevas tecnologías, las trasciende. Ciudadanos activos, apoderados de nuevas herramientas que ya no esperan el turno electoral para hacer valer sus opiniones, sus criticas, sus derechos, o para enfrentar al gobierno de turno. Un electorado volátil, mucho más imprevisible, que desconoce fidelidades eternas, que muta, que retrasa sus decisiones. Políticos que deben acostumbrarse a moverse en medio de un creciente descrédito.

Es decir, estamos frente al fin de la política tal como se la conocía. Y por lo tanto, las herramientas que se utilizaban para desenvolverse en ese ecosistema se han vuelto estériles. La publicidad, por caso, con que muchos políticos piensan modificar percepciones, comportamientos y actitudes, ya no provoca el mágico efecto deseado. Tampoco los medios todopoderosos. Es el ciudadano el que ahora se mueve en multipantallas, multiplataformas. El que además se las ha apropiado y las utiliza con singular destreza.

Así, la posible incomprensión de la magnitud del cambio puede dejar a sus principales actores fuera de juego. De hecho así está ocurriendo. Serán parte del pasado quienes no se decidan a abandonar la publicidad de sus acciones para abrazar la conversación, la soberbia por la escucha activa, los sellos partidarios por las causas, las consignas por las ideas, los ejércitos de militantes repetidores por los activistas comprometidos, el poder de los medios tradicionales por la multiplicidad de pantallas y la nueva circulación de los contenidos, y el valor de la opinión publicada por el de la opinión compartida.

Internet, las redes sociales, los celulares inteligentes, y el uso de las nuevas tecnologías en general, revolucionaron para siempre la forma de relacionarnos, de organizarnos, movilizarnos o manipularnos. Sin embargo, la incomprensión del alcance real de semejante transformación es más frecuente de lo que parece. Sucede todo el tiempo. Y aunque se busquen otros clivajes para explicar fracasos electorales, o el envejecimiento prematuro de los gobiernos, por lo general obedecen a la no asimilación del cambio de época que modestamente se intenta describir en este trabajo.

Se necesita de más comunicación. Una de las evidencias más reveladoras de la no comprensión de este cambio sustancial es que a menudo se insiste con aquello que se gobierna bien pero se comunica mal. Una gran mentira que sirve para el autoengaño de los gobiernos que buscan explicar su fracaso. Un error de diagnóstico que dificultará la búsqueda de respuestas. Sucede que cuando se asegura que se comunica bien pero se gobierna mal, también se falta a la verdad. El síntoma no es menor. No es un error secundario y de eso se trata este libro. Casi como su mayor desafío. Es creer que mucho se arregla con una adecuada comunicación o que el déficit en la gestión se puede suplir con una adecuada comunicación. Y, fundamentalmente, es no percibir que NO estamos en presencia de dos dimensiones de gobierno diferentes.

Esta disociación entre gestión y comunicación tan arraigada en los gobiernos de turno y de claro corte tradicional, a veces alimentada por éxitos parciales o temporales, terminan inexorablemente en rotundos fracasos. Cuantas veces se escucha que un determinado gobernante lleva adelante una muy mala gestión pero lo salva el ser muy bueno en la comunicación. Una falacia que se pondrá en evidencia al final de la película. Para eso no hay que obnubilarse con éxitos parciales.

Queda cada vez más demostrado que la publicidad (a la que todavía algunos llaman comunicación) tiene un beneficio cada vez

más bajo, casi ínfimo e irrelevante. Es decir, ya no cambia percepciones, actitudes y/o conductas. Entender esto es fundamental en tanto desde los gobiernos se suele apelar a más y más a la publicidad para tratar de introducir en el votante una percepción que les resulte favorable. Aquellos que creen, falsamente, que están llevando adelante una gestión exitosa pero que a la vez advierten (mediante diferentes estudios de opinión o resultados electorales adversos) una opinión pública desfavorable, creen que la distancia se salda con más y más publicidad para que de una vez por todas, como si se tratara de repetición y saturación, el otro (ciudadano-opinión pública) entienda que debe mirar de manera positiva todo lo bueno que se está haciendo. El político tradicional pensará: "Debemos poner más carteles, hicimos semejante obra y nadie se entera que la hicimos nosotros. Debemos recordarle a los que ya se acostumbraron a ver la ciudad limpia que se debe al gran trabajo de esta gestión. Al gran trabajo de nuestro intendente. Los carteles y obras deben llevar la firma de nuestro líder. Tenemos que publicar avisos que mencionen todas las cuadras de asfalto que hemos realizado, los parques que hemos arreglado". Como si nadie los percibiera. Como si las acciones de gestión no comunicaran por sí mismas. Pero es mucho más fácil encontrar la falla en la falta de publicidad o la mal llamada comunicación, que averiguar los motivos reales del descontento social.

El mismo esquema que se plantea desde la gestión de gobierno suele repetirse en las campañas políticas, diseñadas desde ese mismo pensamiento tradicional. Con obscenas apelaciones a la publicidad sonsa y hasta prepotente, que ignora la conversación de los ciudadanos.

En definitiva, si la sociedad ha cambiado de manera tan radical, y se desplaza todo el tiempo, porqué no debería hacerlo la política. De no suceder, los desacoples serán insalvables. La distinción o división entre los políticos ya no será por pertenencia a tal o cual partido político, de izquierdas o de derechas, sino de tradicionales y nuevos. Después si, vendrán las otras diferencias. Pero se ha trazado, dibu-

jado, una primera gran grieta, insalvable. Y es entre viejos y nuevos, lentos y rápidos. Los primeros no tendrán chances. Serán expulsados casi sin advertir los motivos o encontrando causas en lugares equivocados. Eso ya sucede.

El rol de la comunicación

Por qué la comunicación juega un rol fundamental. El objetivo principal de la comunicación política es el de generar consenso. Y si la comunicación política no actúa bien, es decir, no colabora en la construcción del consenso perseguido por determinado gobierno, o de la oposición, o mejor dicho de los políticos en general, se está en presencia de un problema que será determinante. Y no secundario.

Se sabe que las políticas de un gobierno deben ser aceptadas, si bien no por la totalidad de los ciudadanos, si por una amplia mayoría. Y si los consensos y construcciones que se alcanzan a través de la comunicación no se sostienen con los programas de gobierno, posibles logros temporales se desvanecerán al final del camino. Inevitablemente.

Esa disociación natural que aún es frecuente escuchar de parte de los lideres políticos y sus equipos de gobierno, genera una falsa realidad que impide observar las dificultades por las que se atraviesa y, en consecuencia, acertar con el diagnóstico. Por tanto, se busca la solución en el lugar equivocado. Así, el fusible resultara el equipo de comunicación o, si se cree que ésta funciona bien, se pasarán por alto falencias en la ejecución de los programas de gobierno.

Pero además, y como agravante de esta ya preocupante situación, el político tradicional o clásico, viejo, lento, poco permeable, que aún sigue siendo mayoría, confunde comunicación con prensa o política de medios. Se llega entonces a la falsa conclusión de que el problema está en la comunicación (e intentan dejar a salvo la gestión) cuando en verdad se refieren a que no logran que los medios de

comunicación reflejen lo buenas que son sus acciones de gobierno. Una tensión frecuente en los equipos de gobierno que, de no saldarse mediante un claro liderazgo, derivará en una sucesión de fracasos. Esta necesaria simbiosis de la comunicación con las políticas de gobierno requiere, ineludiblemente, de un nítido liderazgo y un fecundo trabajo en equipo. La concentración en la toma de decisiones y la relación radial del líder con el funcionario, atentará de manera decisiva contra el éxito de la gestión. Ya no hay espacio para prescindir del trabajo en equipo. Y no solo entre los miembros del equipo de gobierno sino también entre éstos y los actores de la sociedad y la comunidad en general.

Y aún más: cuando los medios de comunicación masivos eran los únicos catalizadores de la información, el gobernante creía encontrar la solución a sus problemas de gestión si lograba cierta correlación entre lo que quería transmitir y lo que esos pocos medios todopoderosos finalmente reflejaban o simplemente reproducían. Una simplificación: con buenos operadores mediáticos se establecía una comunicación acorde a su buena gestión. Premisa que increíblemente perdura en tiempos en donde la comunicación de masas ha extinguido y donde los receptores se han tomado revancha, apoderados o empoderados de las herramientas necesarias para viralizar los contenidos que ellos mismos producen, y que cada vez más hacen escuchar en un coro de voces plurales antes invisibilizado.

Surgen entonces viejas soluciones para nuevos problemas. Así como se intentaba controlar los medios de comunicación, se diseñan estrategias para dominar las conversaciones en las redes sociales. Misma metodología, diferentes plataformas, otra época. Nuevo error.

Pero siempre se trabaja sobre la hipótesis de imponer la agenda y demostrar que, de alguna manera, el público debe entender (por el medio que sea) lo buena que es la gestión.

La comunicación no ha digerido a la política, es más bien la política la que se representa en un estilo comunicacional. Esa consubstancialidad de la política y la comunicación amenaza a todo gobierno que desconozca estas herramientas para así poder perfeccionar su comunicación en la búsqueda del consenso. Pero mucho más amenaza a los gobiernos que creen que la comunicación tiene una función meramente instrumental, accesoria, casi cosmética, desconociendo su verdadera y profunda dimensión estratégica. Todavía hay quienes creen que primero se gobierna y después se comunica. La comunicación es parte constitutiva de la gestión y no se la debe confundir con la difusión. Es decir, no se puede seguir anclado en el principio según el cual primero gobierno y luego difundo, propio del paradigma 1.0 o de la comunicación de masas. Como tampoco creyendo en la posibilidad de disimular los desatinos de la gestión con la prepotencia de la difusión.

La crisis de los emisores políticos ocurrida ya hace buen tiempo, da cuenta del autismo discursivo de la clase gobernante y su persistente apuesta a estilos de comunicación unidireccionales.

Están desconcertados pero no lo saben. Tienen malos diagnósticos. Creen saber donde está la solución. Que los medios digan lo que ellos quieren. Aún sin pensar que tienen que distorsionar la realidad, sino que tienen que hacer bien su trabajo y decir lo buena que es la gestión.

¿Y que hacemos ahora con la conversación en las redes sociales? Buscar expertos para controlarlas. Otra vez, misma respuestas para un nuevo paradigma.

Creen que por utilizar herramientas de vanguardia han dado un paso adelante. Asimismo, se refieren a la siempre vigente lucha entre medios y gobiernos por el control de la agenda pública y se aborda el dilema de los liderazgos en el marco del nuevo paradigma digital.

Así como los medios de comunicación intentan adaptarse a la sociedad red, a una nueva forma de relacionamiento social y a otro paradigma de la comunicación, los políticos están en esa difícil tarea de evitar el desacople que hoy los puede dejar, sin retorno, del lado de la vieja política. Y como se está viendo, les queda poca vida.

Parte I

El ocaso de los tradicionales

"El futuro llegó hace rato."[…]
El futuro ya llegó.
Llegó como vos no lo esperabas.

Todo un Palo, Los Redonditos de Ricota

El Siglo XX fue sin duda la edad de oro de la comunicación gubernamental. La de los medios masivos de comunicación. La idea de llegar a todos con pocos medios. Bastaba con entender la lógica de esos medios gráficos, radiales o televisivos. para estar en sintonía. Los cambios eran mucho más lentos. Hoy, esa lógica voló por el aire. Todo cambia a gran velocidad. Sin embargo, quienes ejercen el gobierno o luchan desde la oposición, intentan, en su mayoría, desplazarse en las nuevas plataformas como lo hacían en tiempos de comunicación de masas.

Es imposible, y varios ya lo han comprobado, seguir gobernando bajo la matriz 1.0 cuando la sociedad ha modificado su ecosistema de relacionamiento. Es ese desacople lo que tiene en la actualidad desconcertados a los gobiernos que no logran penetrar y asimilar la conversación permanente a la que suelen permanecer ajenos. O en la que intentan intervenir con sus modos clásicos.

Es por ese desacople que cuando la gestión no funciona se culpa a la comunicación. "Gobernamos bien, pero como comunicamos

mal (debería decir difundimos) la gente no percibe lo que hacemos. Y por lo tanto, no valora como debería nuestra gestión". Es decir, "somos unos incomprendidos". Lo mismo vale para los que le toca la posibilidad de gobernar como para quienes que se postulan y no logran la aceptación pretendida.

La pregunta entonces es: ¿por qué la gente debería querer escuchar lo que al gobierno le interesa decir?. Cuando en verdad se debería seguir el proceso inverso.

Políticos y gobiernos que se aferren al paradigma de comunicación unidireccional, tradicional, no lograrán sobrevivir. No podrán penetrar en la opinión pública. Y entenderán a los golpes que la percepción de su gobierno no es la que ellos quieren que se imponga sino la que opera en la cabeza de la opinión pública.

Una opinión pública que ha dejado de ser la opinión publicada, sino la que emerge de las distintas conversaciones de las multitudes inteligentes, de aquello que se comparte. Y los políticos deben estar verdaderamente conectados a esas conversaciones para poder tomar la temperatura de una opinión, o de las opiniones, que les resultan cada día más ajenas.

Una opinión pública ciudadana que se construye de manera distribuida, y basada en redes de confianza.

Quienes perciben a la comunicación en la lógica lineal, en verdad funcionan también en la política 1.0. No han tomado nota de la transformación digital y móvil de la comunicación política. Por tanto, deberían reconocerse incapaces de desarrollar la actividad de gobierno. Es imposible no fracasar con semejante incomprensión y falta de voluntad por conectarse con el otro. Con aquel al que supuestamente deben mejorarle su calidad de vida.

Son los viejos políticos, los que aún se aferran a la propaganda, al cartel de publicidad tradicional que los tiene como centro de la emisión y el mensaje, a las consignas, atrapados en la lógica del "hicimos", "inauguramos" que se aleja cada vez más de la posibilidad de establecer redes, puntos de contacto, y empatía con el ciudadano. Los viejos políticos que aún apelan a la adhesión y no al compromiso activo por causas comunes. A la reinterpretación común, a la construcción colaborativa.

Es querer penetrar a los golpes en la red en la que se mueven los ciudadanos. Es, sin más, no entender el paso de la democracia representativa a la democracia conversacional.

A lo largo del siglo XX la comunicación política como objeto de estudio atraviesa distintas etapas y es abordada desde numerosas corrientes de pensamiento, cada una de las cuales deja valiosos aportes e innovaciones que, claro está, no son objeto de este libro. Más allá de sus singularidades, todas ellas tienen en común la gran importancia que le asignan a los medios masivos como máximo canal de difusión de los mensajes públicos.

En ese marco, comienza a vislumbrarse a partir de 1950 la irrupción de una nueva disciplina que combina los trabajos de diversos especialistas, como politólogos, creativos, publicistas, periodistas, diseñadores y encuestadores, entre otros. Se trata del marketing político, cuyo campo de acción opera en tres niveles estratégicos: propuesta, discurso e imagen. Sin embargo, la comunicación política la excede. Trasciende las reglas fijadas por el marketing.

De la mano de la televisión, el accionar proselitista y la difusión gubernamental priorizan el impacto emotivo y la puesta en escena antes que los contenidos y las ideas de fondo. A partir del legendario debate de 1960 entre el republicano Richard Nixon y el demócrata John F. Kennedy se produce la coronación de la TV como plataforma estrella de la comunicación política moderna.

En los años ochenta, líderes tan dispares como Ronald Reagan, Jean Francois Miterrand, Raúl Alfonsín y Felipe González, aprenden a potenciar su atractivo personal con fuertes dosis de videopolítica y mediatización. Una década después, Bill Clinton, Carlos Menem, Fernando Collor de Melo, Tony Blair y José María Aznar, entre otros, vuelven a demostrar la relevancia que reviste el manejo profesionalizado de los medios.

Sin embargo, el paradigma de la pequeña pantalla no escapa a la tendencia de sus predecesores (los actos masivos, la gráfica, la radio) al articular el discurso desde una perspectiva enfocada excesivamente en la emisión. Más aún, con la televisión se consolida la errónea creencia de que los destinatarios del decir político son seres pasivos que responden de un modo automático y previsible a los estímulos que les envía un emisor "todopoderoso".

En paralelo se verifica, en la literatura latinoamericana, una carencia de investigaciones dedicadas de manera específica a los complejos y ricos procesos que tienen lugar en las audiencias, protagonistas indiscutibles éstas de cualquier proceso comunicativo que se precie de tal.

Justamente, la primera edición de "La Conversación política" nace a partir de la evidente subestimación de los públicos que muestran las elites dirigenciales. Incapaces, las más de las veces, de reconocerse como públicos. Se trata de una aproximación original que, sin olvidar a los mensajeros, se concentra en el estudio de los nuevos destinatarios, para revelar sus características y descubrir sus innovadoras modalidades de interacción.

El análisis de los receptores se vuelve aún más relevante en un contexto como el de las revolucionarias Tecnologías de la Información y de la Comunicación (TICs), que le otorgan al ciudadano un poder antes desconocido. Las modificaciones en las rutinas de consumo,

el auge de los blogs, la web colaborativa, internet, el mundo digital, las redes sociales, los contenidos personalizados, el periodismo ciudadano e incluso la telefonía móvil multimedial o los cada vez más variados y poderosos dispositivos inteligentes, hacen posible que los usuarios se vuelvan independientes de los medios tradicionales a la hora de generar y difundir información. Irrumpe la lógica transmedia. Las multipantallas. Todo se mueve en red. Los gobiernos funcionan o deberían, o más bien están obligados, a intervenir en la conversación. A nutrirse de las mismas. A ejercitar una escucha activa, a abrirse a las multitudes inteligentes. A valerse de las construcciones colaborativas.

Surge así un inédito actor cuyo papel no estaba previsto en el libreto de la clásica sociedad de masas. Irrumpe en escena el ciudadano-emisor, versión informatizada y proactiva del antiguo ciudadano-receptor. El acelerado desarrollo tecnológico lo nutre de nuevas herramientas de expresión y participación, de movilidad, de relacionamiento, que le posibilitan una postura activa. Y que rara vez encuentra, del lado de la política, una adecuada escucha.

Luego de décadas de desconsideración y abandono, el **receptor se toma su revancha**.

En pocos años, quedan atrás las pretensiones excluyentes de los emisores políticos tradicionales. Funcionarios y periodistas ya no pueden ignorar las prioridades y los deseos de la sociedad a la hora de construir sus discursos, analizar la realidad y pasar a la acción. Advierten, o deberían hacerlo, la necesidad de estar en **conversación permanente**. Sin embargo, esta necesidad no es para todos tan evidente, o bien, la adaptación no les resulta tan sencilla.

Qué entendieron de la idea de campaña permanente? Tan solo la idea de imponer sus mensajes todos los días. La campaña permanente es hoy intervenir en las conversaciones continuas, ejercitar la

escucha activa, moverse en entornos abiertos, nutrirse de las multitudes inteligentes y de los trabajos colaborativos.

El dato no es menor. Buena parte de los fracasos políticos pueden explicarse a partir de esta imposibilidad de comprensión. Que no es ni más ni menos que la imposibilidad de comprender al otro y sus nuevas formas de relacionamiento, de interacción, de intervención en la conversación política. Muchos ya lo han pagado con derrotas electorales a las que todavía no les encuentran explicación porque buscan las razones en el lugar equivocado.

El comienzo del nuevo milenio desnuda el marcado declive que sufre la concepción "todopoderosa" de los partidos y la prensa, que ven con resignación cómo la ciudadanía crea sus propios canales de comunicación e impone su particular mirada. Con tanta gente en la producción de contenidos, relacionándose, a lo largo y ancho del planeta, las élites pierden el monopolio informativo del que gozaban hasta hace poco tiempo. Esto obliga a un cambio radical ya no solo en la forma de comunicar la política sino de concebirla y practicarla.

Paradójicamente, mientras gran parte de la población se ajusta a los cambios culturales provocados por las TICs, los mensajeros habituales no consiguen acomodarse al nuevo escenario. Gobiernos y medios se muestran incapaces de comprender el avance de las audiencias sobre espacios de emisión que pasan de la unilateralidad de antaño a una refrescante multidireccionalidad. Pasan a moverse bajo la configuración de las redes distribuidas. Y en clave de conversación.

Por momentos creen ponerse a la altura. Por caso, cuando incorporan las nuevas herramientas. Para ello buscan sumar a sus equipos a costosos asesores y expertos en el manejo de redes sociales y el ecosistema digital. Pero sin entender, como líderes políticos, que es su quehacer cotidiano lo que se ha modificado. Lo que en alguna medida ha empezado de cero y requiere de un nuevo aprendizaje. Sería hacer evidente esa necesaria comprensión, en todo caso, la

principal tarea del asesor. Y no la de sumar seguidores a sus redes sociales como en forma frecuente ocurre.

Es sorprendente analizar como la política sigue moviéndose bajo esa incomprensión. Basta con observar como la "militancia" sigue intentando convencer al otro sin agudizar su capacidad de escucha. Como insisten en cumplir con el rol de repetidores adherentes a una marca, a un sello, a un partido, y no a una causa. Se niegan a la reinterpretación. A asumir una militancia activa que reinterpreta y produce y no solo replica, reproduce y adhiere. Y esto sucede tanto en el encuentro cara a cara, puerta a puerta, como en facebook, twitter o en cualquier red social que se utilice o plataforma en la que desplieguen sus contenidos. Da igual.

Cierto es también que la capacidad de adaptación no es uniforme. Entretanto los medios intentan modificar sus pautas de comportamiento e incorporan algunos de los flamantes modos de consumo, la dirigencia política es aún renuente a reconocer siquiera que los ciudadanos han tomado la palabra. O mejor, que ahora tienen como hacerlo. Tratan, igual que los medios, de hacerse de las mismas herramientas, pero no emplean la misma lógica de uso. Es decir, la palabra la tuvieron siempre. Tal vez antes era menos visible o más difícil establecer la escucha. Hoy sucede todo lo contrario.

La crisis de los emisores políticos, da cuenta del internismo discursivo de la clase gobernante y su persistente apuesta a estilos de comunicación unidireccionales y obsoletos. Se muestran desconcertados e impotentes. Aún cuando creen que por utilizar las mismas herramientas han dado un paso adelante. Asimismo, refiere a la siempre vigente lucha entre medios y gobiernos por el control de la agenda pública y se aborda el dilema de los liderazgos en el marco del nuevo paradigma digital.

Viejos y nuevos, medios y políticos. Se pone atención en las dificultades que afrontan los canales clásicos de comunicación frente a la irrupción desenfrenada de vías alternativas de expresión. La clave

de la adaptación es más cultural que tecnológica, toda vez que existe el riesgo de que las nuevas herramientas sean utilizadas para perpetuar viejas prácticas. O con la intención de hacerlo.

Recordemos que el receptor todavía se está tomando revancha. Se reclama mayor participación social y posibilidades de imponer la agenda. Hay una voluntad emisora que se despliegan por las plataformas más sofisticadas, inteligentes, diversas, plurales y en red, valiéndose de la construcción colaborativa de contenidos.

El impacto en la pequeña aldea, como veremos en la tercera parte de éste libro, es por demás elocuente. Las ciudades adquieren una nueva dimensión. La innovación, la creatividad, las redes sociales, ponen a los municipios frente a nuevos desafíos y, fundamentalmente, ante una gran oportunidad.

En definitiva, este libro intenta ser una contribución práctica para los que se sienten desacoplados a la luz de los cambios cada vez más veloces. Se busca que sobre todo los actores políticos, pero también los periodísticos, institucionales y empresariales, sean capaces de concebir el cambio de paradigma de la comunicación, para entonces avanzar con sentido lógico en la utilización de las nuevas herramientas, para acertar en la gestión, para sumarse a una nueva práctica política. Abrir y transparentar su gestión, acercarse a los ciudadanos y fortalecer la democracia. Advirtiendo que, no son las herramientas sino la necesidad de navegar en un nuevo ecosistema.

El problema de enfrentar el nuevo paradigma es aún mayor para quienes estaban acostumbrados a visualizar a la comunicación política como una dimensión instrumental y no estratégica.

Las redes, ya no centralizadas ni descentralizadas sino distribuidas, los obliga a operar en diferentes nodos de proximidad, todos vinculados entre sí. Se debe aprender a relacionarse en la era de la cultura red. El gobierno es uno de los nodos en la red de redes

Para entender mejor el funcionamiento de las redes, nada mejor que repasar "El Poder de las Redes" de David de Ugarte. Fundamentalmente para visualizar las diferencias entre las redes centralizadas, descentralizadas y distribuidas. Sobre todo por aquel slogan del grupo ciberpunk español de 1990 según el cual "tras toda arquitectura informacional se esconde una estructura de poder".

Ugarte toma el esquema de Paul Baran, previo al surgimiento de internet. Para tener en claro que la importancia de una estructura que funciona en red no es a partir de la tecnología como se ha naturalizado en la actualidad. El esquema de Baran muestra las diferencias sustanciales entre las redes centralizada, descentralizadas y distribuidas.

Según esta topología, en las redes centralizadas Baran advirtió que la desconexión del nodo central destruye toda la red. Pasar a una organización de red descentralizada, parecía entonces una idea mucho más robusta, ya que al eliminar uno de los nodos localmente centralizadores, la red no desaparecía completamente aunque algunos de los nodos quedaban desconectados y entonces la red se rompiera en varios fragmentos.

Baran se preguntó entonces si había alguna forma de organización según la cual si se quitara un nodo de la red, ningún otro quedara desconectado. A este tercer tipo de organización de una red la llamó red distribuida y la propuso para conectar entre si los ordenadores de las grandes universidades que habían recibido fondos para la organización de la defensa. Esa red, DARPANet, se conocería más adelante como Internet.

Este estudio que le habían encargado a Baran para saber qué estructura debían tomar las comunicaciones de datos para sobrevivir a la primera oleada de ataque nuclear soviético, resulta fundamental para explicar hoy la mayoría de los fenómenos sociales y políticos. Que la clase política dirigente no entienda estas diferentes formas

de organización de las redes será casi inhibitoria de poder asumir responsabilidades de gobierno.

Las nuevas tecnologías inciden profundamente y, sobre todo, en los métodos y modelos de gestión. Pero se debe tener siempre presente estas tres estructuras básicas y diferentes de modos de organización de las redes. Porque hoy conviven los tres esquemas y sus diferencias son sustanciales.

Los ciudadanos se mueven en las redes con absoluta naturalidad. Algunos mejor que otros. En cambio, los gobiernos son los que en principio, como organizaciones, han quedado más descolocados. El problema es que la dificultad no se limita a la forma de comunicar sino que, al existir ésta, los problemas son de gestión, son de gobierno. Dificultades profundas y decisivas.

En esta nueva realidad red, todos los gobiernos, cualquiera sea su magnitud, están visibles. Es la política vigilada. Un caso paradigmático es el que está sucediendo con los gobiernos locales. Las conversaciones son globales, se mueven y conforman por intereses comunes. Pero el líder local debe estar atento a las conversaciones que también se producen en un territorio determinado, que es su terreno de incumbencia.

Los gobiernos están inmersos en un mapa de transformación continua, de innovación permanente, y de resultados poco predecibles.

En la comunicación de gobierno se están invirtiendo los roles y los esfuerzos. Ahora es mucho más importante encontrar las mejores herramientas para tener una verdadera escucha activa de la conversación que fluye en las redes, que el esfuerzo económico que significaba anteriormente el ocuparse del pautado de la propaganda y publicidad oficial en los medios masivos de comunicación. Así dicho, parece sencillo y entendible. Que los gobiernos de turno lo asimilen, no ha resultado empresa sencilla. Y hay muchos resultados a la vista.

Resulta poco admisible que en los gobiernos se continúe afirmando que su acción no es valorada por la opinión pública porque están teniendo graves dificultades en su comunicación/difusión. La pregunta correcta hoy seria, en todo caso, por qué creer que el otro va a escuchar lo que uno quiere decir? La estrategia pasa entonces por saber escuchar e intervenir en la conversación. En las conversaciones. Es decir, más que querer encontrar las razones de porqué el otro no ve lo mucho que se hace desde un gobierno, se debería poner el énfasis en corroborar si aquello mucho que se hace es lo que en verdad el otro espera que se haga.

El gobierno abierto, caracterizado por la innovación y sustentado en la participación, la transparencia y la colaboración, es un intento por dar respuesta al cambio planteado por la sociedad de la información en la era de las redes. Establecer parámetros de gobierno abierto dejó de ser una opción para convertirse en una condición indispensable.

El gobierno abierto se ha convertido en una especie de filosofía sobre como gobernar en el Siglo XXI. Ahora casi de moda su enunciación y aparente adhesión, pero pocas veces internalizado y puesto a prueba. **Se trata de dar el salto de una democracia representativa a una democracia conversacional y abierta, aprovechando las tecnologías de la información y de la comunicación para que los ciudadanos puedan participar en la toma de decisiones. Apostando a las multitudes inteligentes.**

Así, las TICs adquieren relevancia al verse como la interfaz de vinculación directa, a través de diferentes propuestas de participación vinculante. El Gobierno Abierto intenta penetrar en la caja negra de las administraciones, e instar a sus protagonistas a que escuchen a los ciudadanos. Respondan a sus propuestas, los acepten como co-productores y admitan que deben rendirles cuenta.

Es un intento por empatar la nuevas formas de relacionamiento e intervención social. Por generar los mismos mecanismos de apertura, de conversación, de colaboración, de red.

Sobre los pilares en los que se sustenta el gobierno abierto.

Participación: Por qué promoverla?

Porque los gobiernos que se encierran en procesos de toma de decisiones, no pueden esperar que sus errores sean comprendidos ni sus aciertos potenciados por quienes no fueron invitados a participar en el proceso de producción de las políticas públicas desde su inicio.

Colaboración: Por qué fomentarla?

Porque los gobiernos inteligentes aprovechan el conocimiento va distribuido en la sociedad para potenciar sus respuestas a los problemas que enfrentan.

Transparencia: Por qué abrir los datos?

Porque un gobierno que no abre la información no le puede pedir a la sociedad, sobre todo en momentos de crisis, que le tengan confianza. La confianza se gana en cada acto de gobierno.

Así en la red como en el atril

Los albores del siglo XXI presentan una situación paradojal. En plena era de la comunicación, la clase política sufre de autismo discursivo y se niega a escuchar a los ciudadanos. Pero insiste con su pretensión de influenciarlos. Indiferente a la transformación del nuevo ecosistema digital, gran parte de la dirigencia sigue aferrada a prácticas perimidas. Empeorando las cosas, cuando se aproxima a las nuevas herramientas les da usos tradicionales, como si sólo se trataran de modernos vehículos para viejas prácticas.

Al mismo tiempo, la clásica sociedad de masas -que entronizaba a los medios como poderosos centralizadores de la oferta informativa- está herida de muerte. El desarrollo acelerado de la tecnología otorga hoy a "usuarios y consumidores" un poder e independencia

nunca antes visto. La televisión, la radio y los diarios, tal como se los conocía, con sus contenidos transmitidos en forma unidireccional, pierden terreno todos los días frente a soportes que ofrecen la posibilidad de un vínculo interactivo. Es el universo transmedia. No se trata de reemplazos de soportes sino de paradigmas.

Sorprendentemente, las élites no se percatan de estos cambios. Mientras los medios tradicionales buscan con desesperación adaptarse a las nuevas exigencias del público, en busca de retener audiencias y sponsoreos, muchas veces con más errores que aciertos, la dirigencia partidaria y gubernamental, los protagonistas de la administración pública, siguen hablándose a sí mismos. En pleno apogeo de Internet y redes sociales, dirigentes, candidatos y gobernantes pierden de vista que comunicar no es sólo hablar sino, fundamentalmente, escuchar. Aún cuando, por "moda", repiten que su tarea es escuchar.

En efecto, la intervención en la sociedad red por parte de funcionarios y candidatos es incipiente, tímida y muchas veces errática. En particular en América Latina, los líderes suelen subestimar las conversaciones que operan por fuera de los canales tradicionales.

Se trata de un problema eminentemente cultural que lleva a la política a aferrarse a comportamientos que, si bien fueron efectivos en el pasado, hoy resultan obsoletos y poco productivos. La razón de este fenómeno es simple: la clase gobernante no comprende cabalmente el funcionamiento del proceso comunicativo, y mucho menos su estrecho vínculo con la gestión cotidiana. Y esta incomprensión, los coloca fuera de juego.

Confundir la comunicación con la difusión, la actividad de prensa, el marketing o la publicidad y propaganda, no es un detalle ni una tarea reservada para académicos o especialistas en la materia. Es un tema de la política. En cualquier caso, se la considera erróneamente un estadio posterior, una etapa independiente y separada de la administración. Por tal motivo, mientras muchos mandatarios resultan

incapaces de dar a conocer una labor efectiva, otros se obsesionan con la mera promoción de una obra inexistente.

Paralelamente, aún siendo dueñas de una larga trayectoria académica, las ciencias de la comunicación son relegadas por las autoridades a un segundo plano dentro de los saberes del buen gobierno.

En consecuencia, es bastante común que a la hora de estructurar estrategias, los responsables del Estado subestimen a los expertos en la materia y no les concedan un lugar realmente preponderante dentro de su equipo de asesores. Peor aún, cuando sí recurren a ellos les exigen resultados rápidos y cuantificables, ignorando por completo la naturaleza compleja de la búsqueda de empatía entre gobierno y opinión pública.

Cierto es que la revolución de las comunicaciones no afecta únicamente a los emisores, sino que modifica al mismo tiempo el comportamiento de los receptores. La manera en que se produce y distribuye la información cambia sustancialmente porque el tiempo y el espacio ya no son barreras para la circulación de los mensajes. En la era de la inmediatez, tanto las preferencias como las modalidades de consumo mutan en tal grado que hoy es posible vislumbrar una profunda transformación de la típica sociedad de masas del siglo anterior a la actual sociedad red.

En el pasado, los individuos dependían mayormente de los datos suministrados unidireccionalmente por los medios para tomar decisiones, que incluían desde opciones de consumo hasta identificaciones electorales. La prensa gráfica, la radio y la TV eran entonces poderosas centrales que administraban de manera discrecional los flujos de información ante una ciudadanía más bien pasiva y receptora. Al menos, en lo visible, en lo aparente.

En la actualidad, en cambio, los públicos están deseosos de adquirir protagonismo. De hecho, el público tal como se lo conocía, ha dejado

de existir hace tiempo. Las audiencias se expresan, controlan, vigilan, colaboran, participan, denuncian, respaldan, producen, crean.

La incomprensión de este nuevo paradigma, se torna dramático para los políticos tradicionales cuando en tiempos de elecciones se traduce en la incomprensión del votante.

Las nuevas generaciones de ciudadanos saben muy bien cuáles son sus necesidades, y están dispuestas a hacerlas valer. Por ello, resulta incomprensible que la dirigencia política insista en mirarse el ombligo y no se percate de la necesidad de agudizar la capacidad de escucha. A menudo, los líderes gubernamentales comunican poco y en otros casos lo hacen deficientemente.

Quien solamente emite no puede ser considerado un comunicador. Puesto que desconoce y subestima al destinatario de su mensaje, el emisor unidireccional pierde eficacia ante receptores que diariamente reciben infinitos estímulos audiovisuales. Como corolario de dicha situación, el nuevo siglo presenta a una audiencia que no sólo está deseosa de hacerse oír sino que además posee las herramientas para lograrlo. Si de por sí es grave ignorar al público, más arriesgado aún resulta desconocer la inédita efervescencia comunicacional. En el mundo de internet y el imperio de las redes sociales, el modelo del político que vocifera desde la tarima y el atril sin que nadie lo escuche se ha convertido en un anacronismo destemplado. Y no por la tarima ni el atril.

En contra del sentido común, numerosos gobiernos y partidos cometen a menudo esta equivocación. Creen que dialogan cuando en realidad ejercen un improductivo monólogo. Aún cuando lo vomitan en presencia de la multitud. La falla principal radica en que su política comunicativa suele estar centrada más en sus intereses y metas personales que en las genuinas necesidades del receptor/ahora emisor y eslabón de una red conversacional infinita.

Efectivamente, son muchos los casos de administraciones que terminan dándole la espalda a la sociedad tras alimentar circuitos cerrados de comunicación que obstaculizan cualquier tipo de integración y empatía.

Incluso aquellos dirigentes que se atribuyen un vínculo directo y no mediado con la ciudadanía pueden caer en el mencionado desacople. El rechazo a conceder entrevistas, la realización de conferencias en las que no se permiten preguntas, o la objeción a participar en debates, quitan a los gobernados la posibilidad de expresarse. Ello se traduce a la vez en un déficit de *accountability*, porque en general los gobiernos que no comunican son gobiernos que no rinden cuentas.

La ausencia de debate es un fenómeno común alrededor del mundo. Así, suele creerse que quien posee una alta intención de voto no debe arriesgarse a dañar su imagen con un enfrentamiento televisivo del que puede salir mal parado. Se pierde de vista entonces que el intercambio de ideas frente a las cámaras constituye un deber democrático, porque permite al votante evaluar a los postulantes y contrastar sus propuestas. Esto ha cambiado. El candidato está vigilado y sometido a un control permanente. Todo el tiempo. Y es comparado con el resto de sus oponentes en la diversa oferta electoral.

Se ha demostrado que la sanción moral que la propia sociedad le aplicaría por ausentarse es infinitamente superior al eventual costo de una mala *performance* en la pequeña pantalla. Esta circunstancia demuestra que la llave para destrabar la cultura del no debate está en manos de los ciudadanos, aunque éstos no siempre sean conscientes de ello.

Sin embargo, esta discrecionalidad discursiva de los dirigentes está destinada a extinguirse por efecto de las nuevas tecnologías. Los individuos son hoy más conscientes que nunca de su poder. El mundo digital ofrece una dimensión paralela a los espacios públicos habituales, en la que es posible difundir contenidos que escapan al control de los *mass media* o incluso del propio gobierno. La interpe-

lación es permanente. El apoderamiento o empoderamiento ciudadano es irreversible y agobiante para el político clásico que nota que ha perdido el control.

De manera creciente, la sociedad se vuelve inmune a la retórica tradicional de la política y sabe distinguir muy bien entre los dirigentes que escuchan y los que solamente hablan. O aún de los que simulan escucharlos. Por lo tanto, aquellos que gobiernen de espaldas al público serán fustigados, mientras que los candidatos que elaboren sus propuestas sin consultar al ciudadano sufrirán fuertes críticas en cualquier plataforma y formato disponible. En suma, quienes no se adapten a los nuevos tiempos y desconozcan que la comunicación reclama interacción, muy pronto perderán el favor de un votante cada vez más activo y vinculado. La nueva democracia no puede existir sin un proceso de diálogo permanente, de conversación continua, entre los líderes y los ciudadanos.

La comunicación gubernamental como estrategia

Todo gobierno que pretenda ser exitoso debe comprender que la comunicación no puede ser reducida a una táctica circunstancial, sino que debe ser considerada como parte central de su planeamiento estratégico. Puesto que el agente público toma decisiones de manera constante, necesita asegurarse el apoyo social que le permita ejercer el poder sin grandes contratiempos.

Tal consenso ciudadano no podrá ser alcanzado si el Estado es incapaz de comunicarse de manera pertinente con la comunidad. Si son presentadas de un modo ambiguo o erróneo, incluso las medidas más beneficiosas para la población pueden ser recibidas con rechazo. Por el contrario, un gobierno eficiente en la comunicación de sus actos logrará que la sociedad acepte, o al menos tolere, ciertas decisiones de corte impopular.

El buen gobernante sabe que no sólo debe ser un hábil gestor sino también un eficaz comunicador. Ello no significa engañar al votante

con promesas falsas o encubrir equivocaciones y malos manejos. En verdad, se trata de transmitir correctamente las razones por las cuales se emprende una determinada dirección, sus implicancias en la vida cotidiana y los motivos que la hacen conveniente.

En consecuencia, el desarrollo de una adecuada estrategia comunicativa resulta indispensable tanto para acceder al poder como para garantizar la gobernabilidad. Un político necesita respaldo para ser elegido pero también lo requiere para permanecer en la función pública. Y, se podría agregar, también para salir de la misma. Es vital asegurarse un cierto grado de aquiescencia social, que le permita amortiguar el desgaste natural de la gestión.

Como dice el experto Roberto Izurieta, "el plan de comunicación debe ser el más importante producto de la estrategia. Si cuenta con él, el candidato sabrá qué va a decir, a quién van dirigidas sus palabras, cuándo y cómo decirlas. El plan de comunicación debe abarcar todos los objetivos propuestos. El mejor plan es el que tiene bien claras sus metas, mensajes cortos y un presupuesto adecuado".

En este marco surge la noción de "campaña permanente", entendida no como mera actividad proselitista sino como la construcción sistemática de consensos en la opinión pública en pos de un proyecto político duradero. Esta concepción resulta fundamental en las tres etapas principales de la vida de un líder, porque el dirigente debe conquistar a la ciudadanía tanto cuando pretende acceder a un cargo como cuando lo ocupa e incluso cuando lo abandona.

El primer caso, es quizás el más obvio, porque necesita ganarse el favor popular para ser electo. En el segundo, para no sufrir porcentajes de desaprobación que lo dejen "fuera de juego" prematuramente. En el tercero, para retirarse con una buena imagen que le permita proyectar su carrera dirigencial de cara al futuro.

Pese a que en América latina la clase política comprende la necesidad de articular acuerdos sociales durante las fases electorales y de gobierno, no es habitual que los líderes próximos al fin de sus funciones tengan plena conciencia de la importancia de contar con una adecuada "comunicación de salida".

Esto último quedó claramente en evidencia en la Argentina con el final de los 12 años de gobiernos kirchneristas y de muchos intendentes que llevaban incluso todavía más tiempo en el poder. En tal circunstancia, se ha demostrado que ni los que estaban de salida ni a los que les había llegado el turno de gobernar, estaban preparados para una instancia que resultó más traumática de lo que se podía presuponer.

En efecto, la mayoría de los presidentes y gobernadores que se aproximan al cierre de su mandato sin posibilidad de reelección suelen enfrentar el denominado "síndrome del pato rengo", por el cual ven menguar inexorablemente su influencia a medida que se acerca la fecha de partida del poder. En ocasiones, se preparan para resistir esa pérdida de poder irreversible, pero no para la entrega del mismo que puede ser tanto o más importante. **Tal es así que la vida futura de los gobernantes en salida puede estar signada por esos momentos de transición, según estos ocurran**.

Es el caso de quienes abandonan el poder por derrotas electorales. Que no se ven venir el final y son protagonistas de transiciones que afectan dramáticamente su futuro político.

Al no contar con una estrategia integral que, además de formular el acostumbrado balance de gestión, escape al tono nostálgico y se ocupe de posicionar al líder con miras al mañana, numerosos dirigentes desaprovechan la alta dosis de simbolismo que posee la finalización de un ciclo.

En varios países de Europa y en Estados Unidos, el buen marketing político incluye tanto seductoras "campañas de entrada" como

inteligentes "campañas de salida". Pero esta práctica no sólo tiene lugar en el hemisferio norte. Una excelente ilustración de cómo construir imagen positiva al momento de dejar un cargo público puede hallarse en la transmisión del mando del jefe de Estado chileno Ricardo Lagos. Al entregar la banda presidencial en 2006, el líder socialista pareció estar más en campaña que nunca.

No obstante, el desafío de instrumentar una buena comunicación política no es exclusivo de los oficialismos. También resulta indispensable para los sectores opositores, puesto que éstos necesitan asegurarse que la opinión pública los perciba como una alternativa viable de cara a los próximos comicios. De este modo, quien pierde una elección debe comprender que un fracaso en las urnas no implica el fin de su carrera, ya que un verdadero proyecto político debe pensarse a largo plazo.

Dado que la imagen de un líder se consolida con el tiempo, el aspirante a un cargo público debe evitar caer en la tentación del cortoplacismo. Asimismo, todo candidato debe cuidarse de no subestimar la inteligencia del votante por vía de promesas irrealizables o culpando al electorado luego de una derrota.

En Latinoamérica, la carencia de una concepción estratégica de la comunicación es frecuente. Prevalece, en muchos casos, la respuesta espasmódica y desorganizada ante situaciones de crisis. La prevención brilla por su ausencia y las reacciones llegan cuando ya es demasiado tarde. La falta de una adecuada planificación suele tomar a los gobiernos desprevenidos y, ante la imprevisión, los efectos negativos se expanden como reguero de pólvora.

Es habitual observar así equipos de comunicación que trabajan de modo frenético y coyuntural, apartándose de los objetivos globales que debe perseguir toda administración, grupo opositor o postulante. Todos ellos olvidan que lo importante es concebir las acciones de prensa y publicidad en el contexto más amplio de una visión in-

tegradora. Más allá de establecer un fluido contacto con periodistas, redactores y formadores de opinión, la tarea comunicativa exige una mirada profunda y multidisciplinaria.

En tal sentido, la clase política tiene que comprender que la puesta en marcha de iniciativas aisladas e inconexas no ayuda a la estrategia general. De allí que los responsables de comunicación de cada área de gobierno deban evitar operar como compartimentos estancos. En rigor, la multiplicación, superposición o contradicción de mensajes, sólo aumenta la confusión del público y distorsiona la imagen de la institución.

Por otro lado, prevalece en algunas administraciones la tendencia a manipular la opinión pública, desconociendo sus prioridades e ignorando su potencial. Se apela entonces a pautas publicitarias vacías de información relevante, al marketing *light* -que privilegia la forma por sobre la sustancia-, y a otras técnicas proselitistas de alto impacto pero que no resultan productivas a la hora de modificar las actitudes de los ciudadanos.

En este contexto, surge la necesidad de los gobernantes de contar con innovadoras herramientas comunicativas tales como el entrenamiento mediático (*media training*) y el *coaching* ontológico. Sin embargo, estos modernos instrumentos, convenientes a partir de los desafíos que abren los múltiples formatos audiovisuales, no son capaces de paliar la ausencia de un sólido y articulado programa de gobierno. Si bien es beneficioso para un dirigente maximizar sus posibilidades discursivas, es desacertado pretender que la puesta en escena reemplace al contenido.

Este principio rector se aplica también a las más novedosas tecnologías digitales con las que cuenta hoy la comunicación gubernamental. De allí que la propia utilización de las redes sociales como vehículo de mensajes por parte de gobiernos y partidos, deba reconocer el necesario equilibrio entre qué decir y cómo decir. Justamente,

son sus oportunidades, y teniendo en cuenta que el universo digital es la dimensión a ser conquistada por la clase política.

Ya en su edición de febrero de 2007, la revista *Time* consideraba que el uso estratégico de Internet era una de las claves principales para triunfar en las elecciones presidenciales estadounidenses de noviembre de 2008. El prestigioso semanario otorgaba a la utilización de la entonces popular red de videos *YouTube*, al aprovechamiento de la blogósfera y al llamado "factor *Amazon*" una importancia equivalente a la posesión de un discurso coherente respecto de la guerra en Irak, la recaudación de fondos de campaña, y la unidad interna del partido.

Fundamentalmente, la publicación sostenía que la capacidad de los candidatos para "venderse en la web" era determinante en la carrera hacia la Casa Blanca. No hacía falta repasar como esa tendencia se fue potenciando hasta convertirse hoy en una dimensión decisiva tanto para la comunicación gubernamental como para toda campaña política.

No obstante, la utilización de la red en la comunicación gubernamental como en campañas electorales sigue siendo un terreno de experimentación. Tanto para políticos como para expertos. Se trabaja sobre ensayo y error y hay contrastes todavía muy fuertes entre buenos y malos usos de las nuevas herramientas. Y hasta es natural y conveniente que esto suceda y no la reverencia a falsos gurúes en la materia.

En la Argentina, por caso, fue notoria la diferencia que logró Mauricio Macri sobre su rival Daniel Scioli. Mientras que el primero tuvo la mejor campaña digital que se haya visto en el país hasta 2015, el candidato del entonces oficialista Frente para la Victoria nunca supo, ni en su campaña presidencial ni durante sus ocho años como gobernador de la Provincia de Buenos Aires, utilizar las nuevas plataformas. Fue el claro ejemplo de la continuidad de la lógica 1.0 aplicadas a modernas plataformas. Y, debe recordarse, recursos no le faltaron.

Las actividades proselitistas clásicas como los actos multitudinarios fueron inexorablemente cayendo en desuso. Primero solo interesaba que lo cubrieran los grandes medios de comunicación. Ahora ya ni siquiera resulta suficiente con un adecuado rebote en las redes sociales. Las conversaciones son impredecibles.

En palabras del ex senador y ex candidato presidencial estadounidense Bob Kerrey, "ya no tienes que estar ahí para que la gente sienta que estás allí".

Desconociendo la dinámica de funcionamiento de la ciberpolítica, de la cibermilitancia o el ciberactivismo, el abordaje que muchos dirigentes hacen de la web suele llevarse a cabo desde una perspectiva exclusiva de emisores, en lugar de convertirse a la vez en receptores. Los viejos políticos tienden a utilizar la red para hablar y replicar, pero en muy rara ocasión para escuchar o conversar.

De esta forma, olvidan que la gran oportunidad abierta por el ecosistema digital es su posibilidad de diálogo. Es decir, la capacidad no sólo de enviar contenidos sino de recibirlos. Como ya comienzan a descubrirlo unos pocos líderes de América latina, Internet ofrece importantes oportunidades sólo para aquellos que se muestren dispuestos a adaptarse a esta nueva lógica.

Por ello, funcionarios y opositores deben percibir a la innovadora plataforma como un mecanismo excepcional para oír la voz de representados y votantes. En momentos en que la ciudadanía descree del discurso político tradicional, internet les permite acercarse a la sociedad de un modo impensado hasta hace unos pocos años. Como nunca antes, el líder puede hoy escuchar a la gente, conocer sus problemas y descubrir sus prioridades. Quien finalmente lo comprenda tendrá a su alcance un invalorable caudal de información que le otorgará una notable ventaja competitiva respecto de sus adversarios. Mucho más si decide sumergirse definitivamente en el fascinante universo del Big Data.

La puja por la agenda y la necesidad del relato

Las decisiones estratégicas sobre el futuro de las ciudades, como se podrá ver en la última parte del libro pero bien vale el ejemplo en términos generales, requieren del ejercicio efectivo del liderazgo y de la conformación de una agenda política coherente con esa vocación de presidir/acompañar una determinada transformación, un cambio. Probablemente, en la era de las redes y la abundancia de datos, este liderazgo sea más efectivo cuanto más horizontal y poroso sea, abierto a la compartición de iniciativas, la escucha activa y a la evaluación honesta de su ejercicio, pero apuntando a una firme reivindicación de la toma de decisiones y del papel de la política, que ha de crear espacios para la cooperación horizontal y la participación y aportación *reticular* (en red) de ciudadanos, empresas y grupos de interés.

Pese a todo, tanto políticos como periodistas y protagonistas de los medios de comunicación, aún sobreestiman el poder de la prensa. Convencidos de que los medios de comunicación tienen una influencia decisiva sobre la opinión pública, entablan una constante lucha por el dominio de la agenda colectiva. Paradójicamente, este error conceptual los aleja cada vez más de una audiencia que, cansada de lo que sucede en los canales tradicionales, busca vías alternativas de información y expresión. En consecuencia, la dirigencia política no logra imponer sus temáticas, al tiempo que el público pierde interés en las prioridades que le marcan los *mass media* en claro e inexorable retroceso.

Todavía fascinados por las numerosas posibilidades que ofrece la videopolítica, muchos gobernantes y candidatos creen que aparecer constantemente en televisión, radio y gráfica equivale a poseer una buena estrategia comunicacional. Confunden así cantidad de menciones con popularidad y cobertura mediática con gestión. Operación de medios con estrategia comunicacional. Sin embargo, olvidan que el verdadero fin de un plan integral de comunicación no es poner al líder en boca de todos, sino lograr objetivos políticos de

mediano y largo plazo y acorde a una estrategia de gobierno debidamente trazada.

En efecto, funcionarios y dirigentes están convencidos de que una frecuente presencia en la prensa, a cualquier costo, es suficiente para ganar elecciones, gobernar o dejar una buena imagen cuando les toca retirarse. Los opositores, por su parte, consideran que su rol de contrapeso sólo se legitima si se exhiben todo el tiempo en los medios con críticas hacia el oficialismo de turno.

De este modo, unos y otros identifican exposición con comunicación y se dedican a emitir sin estar dispuestos a recibir mensajes. Desconocen, en definitiva, que el elemento distintivo del diálogo político es la escucha activa y la participación. La conversación y la empatía. Los puntos de contacto y el afecto. El internismo discursivo es la antítesis de la interacción y constituye un grave error de cálculo ante las audiencias del siglo XXI, ante la multitudes inteligentes y el ecosistema digital. Imaginemos entonces las consecuencias en tiempos electorales. Ya no se tratará de no comprender la nueva comunicación y como intervenir en ella, sino la incomprensión lisa y llana de sus posible votantes.

Por ello, aunque resulta crucial contar con una oficina de prensa dinámica y eficaz, y sobre todo moderna, los políticos necesitan analizar cuidadosamente cuál es el propósito de proyectarse en los medios masivos. Son muchos los mandatarios que desean que sus nombres aparezcan repetidamente citados, pero son muy pocos quienes se preguntan para qué se someten a semejante nivel de visibilidad.

Aunque parezca irreal, muchos políticos saben que cuentan en sus estructuras de gobierno con oficinas de prensa detenidas en el tiempo. Fábricas de gacetillas en serie, aunque con la incorporación de contenidos audiovisuales, detenidas en el tiempo. Obsoletas. Que se ocupan además de los grandes medios. Sin advertir que hoy no hay diferencia entre grandes y pequeños. Un periodista con buen

uso de las redes sociales puede tener más audiencia e impacto que los todavía reconocidos medios masivos. Pero sobre todo, aquello que ocurre en las redes o en pequeños blogs o plataformas digitales, puede terminar en esos grandes medios que tanto ocupan su atención. Así, es muy difícil trazar una línea entre grandes y chicos, entre redes y medios, entre blogs y diarios online.

Por su parte, los propios medios tienden a exagerar su poder. Al igual que los políticos, muchos periodistas, editores y directivos de TV, radio, diarios y revistas creen poseer una influencia crucial sobre la opinión pública. Caen entonces en el mismo error que la clase dirigente, porque subestiman a las audiencias y se encierran en el hermetismo comunicacional de su ego. Las mediciones de audiencias y los votos los obligan a corregir.

Las notas más leídas, sin duda sorprenden aún a más de un periodista, jefe de redacción y director de medios. Porque las más de las veces no despiertan el interés que imaginaron al momento de su producción y posterior edición. Ni con los lugares más destacados reservados en el medio.

Siguen ocultando las primicias para sus ediciones impresas. Como si la información no fluyera todo el tiempo por las multipantallas que habitan en nuevo ecosistema informativo. Sin distinguir tan siquiera el medio de origen. Siguen aferrados a horarios de cierre de sus ediciones como si la producción de contenidos tuvieran un inicio y un final.

Hagamos el mismo ejercicio para los políticos que creen que sus temas, sus políticas, son las más importantes para los ciudadanos. Los estudios cualitativos suelen corregir dramáticamente esos preconceptos.

Por eso es tan importante la escucha. Si el militante que toca la puerta de un vecino no está dispuesto a escuchar y solo persigue como único propósito de su derrotero el convencer al otro sobre las

propuesta de sus candidatos, a la que adhiere casi como un simple repetidor, mejor que se quede en su casa.

Se origina así una puja entre comunicadores y funcionarios, medios y periodistas, en la que cada grupo pretende imponer temáticas según sus necesidades e intereses particulares. El botín de estos enfrentamientos es el control de la agenda de debate, considerada esencial a la hora de fortalecer o debilitar gobiernos. En tanto, la conversación real parece ir por otros carriles, muchas veces ignorada..

Los grandes multimedios realizan un movimiento pendular por el cual pasan sin escalas de víctimas a victimarios. Según sus propios intereses, acompañan, o incluso ignoran al gobierno, de acuerdo a lo que les dicta la coyuntura. Cuando sienten que la presión gubernamental es insostenible, denuncian persecuciones y ataques a la libertad de expresión. Cuando, por el contrario, perciben que el poder de turno empieza a debilitarse, agudizan su mirada crítica y toman distancia del oficialismo.

Audiencias en la línea de fuego

Atrapadas en este fuego cruzado, las audiencias están cada vez más disconformes y escépticas respecto de ambos actores. Al verse excluidos e ignorados por dirigentes y formadores de opinión, las audiencias se refugian en las nuevas tecnologías de las que se han apoderado para hacer oír su voz. Fue a través de las cadenas de e-mails, los blogs, y ahora en la participación en redes sociales. La política está vigilada, los medios y periodistas bajo observación permanente. La ciudadanía busca imponer los asuntos que considera prioritarios pero que siente que no reciben atención suficiente por parte de la prensa y la clase política.

Efectivamente, la fragmentación de los modos de consumo informativo y el fortalecimiento del poder de los otrora mal llamados receptores, generan un creciente distanciamiento y desacople entre públicos, medios y dirigentes. Los destinatarios tradicionales

(lectores, oyentes y telespectadores) descubren que cuentan con una mayor capacidad de expresión, mientras que los emisores clásicos (políticos y periodistas) se muestran renuentes a adaptarse a su nueva condición de destinatarios. O bien, no saben cómo hacerlo.

Hasta hace poco más de una década, los roles de la comunicación política estaban nítidamente delimitados. Podía distinguirse con claridad quiénes emitían y quiénes recibían, quiénes establecían la agenda y quiénes la consumían. Según la teoría de la *agenda setting*, en la sociedad de masas del siglo XX el individuo da a los acontecimientos noticiosos la misma relevancia que le otorgan los medios.

En consecuencia, diarios, revistas y noticieros realizan su tarea según "criterios de noticiabilidad" basados en una concepción bastante estereotipada de aquello que interesa al "consumidor promedio". Mientras tanto, aferrada a esta concepción, la clase dirigente se convence de que influir sobre los medios equivale a influir sobre el ciudadano.

Hoy, por el contrario, las funciones y los roles del decir político no son tan sencillos ni definitivos. Si alguna vez lo tuvo, la prensa ha perdido el monopolio de la iniciativa informativa, al tiempo que los partidos no encuentran el camino para acercarse al electorado. La aparición de un receptor con mayores herramientas para la producción de mensajes y con posibilidad de acceso a diferentes fuentes de información, pero fundamentalmente a su capacidad de operar en red, vuelve mucho más complejo el panorama mediático.

Por ello, resulta difícil definir con precisión quién establece realmente la agenda, puesto que la irrupción de las redes sociales demuestra que los intereses de la sociedad a menudo no coinciden con la oferta noticiosa de los canales habituales, ni con el vademécum temático de las élites gobernantes.

En rigor, la audiencia utiliza los nuevos mecanismos a su alcance para difundir contenidos que difieren o contradicen aquellos publi-

cados por las vías tradicionales. Para volverse protagonista. Se trata de usuarios tan ávidos por consumir materiales ajenos como por producirlos y distribuirlos (o viralizarlos) ellos mismos. La explosión de los blogs y las redes, a su vez, demuestra que los individuos están cada vez más dispuestos a compartir opiniones con sus iguales. En momentos en que buena parte del discurso periodístico está devaluado, la gente deposita su confianza en el testimonio que proporcionan sus pares de la red.

No obstante, la arcaica sensación de que la prensa es todopoderosa sigue vigente en la mirada de no pocos gobernantes y cuadros políticos. Esta sobreestimación en la que incurren algunos, los lleva a operar de manera obsesiva sobre los medios para apuntalar su propio punto de vista. Asimismo, dado que profesan la vieja teoría de los efectos directos, buscan controlar y manipular a la opinión pública potenciando las noticias positivas y minimizando las negativas. Apuntalando aquello que la opinión pública guarda relación con la opinión publicada. Y no advirtiendo que esa construcción ha cambiado en forma radical.

El convencimiento de que lo que no llegaba a los grandes medios no existía, y la sensación de cierto control sobre esos grandes medios, posibilitó que se cometieran errores pensando que nunca saldrían a la luz. Esa desconexión con la idea hoy imperante de la política vigilada que parecen desconocer, a la luz de las nuevas tecnologías y un nuevo ecosistema de la información, hizo eclosión. Para muchos, de la forma más traumática.

Estas actitudes destempladas, frecuentes en numerosas democracias, no hacen más que ampliar el abismo que hoy separa a la sociedad de sus líderes. Ignorar al ciudadano es un lujo que mandatarios y postulantes no pueden darse en la era digital. Y quienes no se den cuenta de ello estarán condenados al más grave castigo que suele imponer la opinión pública: la irrelevancia.

El gran desafío de los políticos del nuevo siglo consiste entonces en comprender la naturaleza del paradigma digital y sus consecuencias prácticas. El de las sociedades en red. El de los tiempos de la conversación horizontal. Ello implica que es vital para su supervivencia que reconozcan que ha surgido un nuevo actor en el ecosistema de la comunicación política que exige el uso de la palabra. En un universo transmedia. Sólo si incrementan su capacidad de escucha activa, podrán recuperar la iniciativa y volver a incidir decisivamente en el establecimiento de la agenda, o más bien a adaptarse a las verdaderas agendas de aquellos que tienen en sus manos la decisión de votarlos o no.

Burbujas informativas

En ese contexto de déficit comunicacional es que suele producirse un fenómeno paralelo que agrava la tendencia autista de ciertas élites dirigenciales. Se trata de la "circulación circular de la información", patología denominada de ese modo por el intelectual francés Pierre Bourdieu.

Dicha disfunción consiste en la propensión que muestran numerosos profesionales a estar más pendientes de la tarea de sus propios colegas que de los intereses del público destinatario. Si bien la misma fue diagnosticada por Bourdieu para el ámbito periodístico, se hace extensiva o aplicable al mundo de los funcionarios gubernamentales.

En este marco de distorsiones combinadas, los dirigentes tienden a utilizar a la prensa como una arena propicia para los enfrentamientos internos. A menudo, aprovechan entrevistas y declaraciones mediáticas para enviarse mensajes cifrados que sólo unos pocos comprenden. En otros casos, realizan "operaciones de prensa" que disfrazan de información cuando en realidad son señales encubiertas con destinatarios específicos. Los medios se convierten, entonces, en un no declarado campo de combate entre políticos, generando una lógica que excluye a los ciudadanos y desconoce sus verdaderas necesidades y prioridades.

Por su parte, los periodistas emprenden una frenética carrera por la primicia que lleva a editores y reporteros a iniciar una competencia con sus pares tan feroz como inútil. Irónicamente, la desesperación por decir lo que nadie ha dicho antes es, en general, ignorada por las audiencias. En efecto, los individuos mantienen cierto grado de fidelidad hacia los medios que consumen, y no se percatan de aquellas diferencias sutiles en la cobertura de un acontecimiento que ante los ojos especializados pueden parecer gigantescas.

En la actualidad, las barreras de los medios se diluyen. Ya pocos recuerdan dónde encontraron tal o cual información. La misma circula todo el tiempo por las múltiples pantallas y soportes. Resulta irrelevante o casi imposible de establecer dónde se tomó contacto por primera vez con un contenido determinado.

Sin embargo, el efecto más perjudicial de la "circulación circular de la información" es que aquello que nace como una mera puja editorial o comercial se convierte, en el largo plazo, en un interminable círculo vicioso de periodistas que escriben para periodistas y se olvidan de los lectores. Lo más dañino de estos antagonismos personales reside en la sensación de abandono que experimenta la ciudadanía. Ahora, la posibilidad de tener presente todo el tiempo el podio de las noticias más leídas, les propicia un duro golpe a quienes sentían la comodidad del protagonismo informativo.

Algo similar sucede con los comentarios y la reacción en las redes sociales ante las notas periodísticas o los comunicados y declaraciones políticas.

Como consecuencia de este comportamiento reprochable, tanto el discurso político como el vehículo que lo reproduce terminan desprestigiados. Dicha circunstancia es la que mejor explica la febril búsqueda de canales alternativos de expresión por parte de las audiencias.

"Veámoslo un poco, con tus ojos..."

El punto es que ahora, si se agudiza la escucha, no hace falta esperar las elecciones o las mediciones de audiencia para verificar el grado de desacople entre lo que se dice y quiere transmitir, y lo que en verdad interesa y registra la audiencia.

En rigor, la generación de microclimas es un efecto secundario de alto riesgo que enfrentan las empresas de comunicación y los gobiernos cuando no son capaces de posar su mirada más allá de sí mismos. De acuerdo al testimonio de numerosos hombres de prensa, trabajar durante un tiempo prolongado en una redacción puede llevar a editores, columnistas y analistas a alejarse de los temas que en verdad interesan a la sociedad. Fundamentalmente en el campo del periodismo político. Del mismo modo, entregarse de lleno a la gestión cotidiana de gobierno, hace que los funcionarios pierdan dimensión del real impacto que sus acciones y políticas tienen sobre los universos en los que se pretende incidir o impactar

La reclusión de la clase política y sus asesores en este circuito cerrado, los impulsa a evaluar de forma errática ciertos acontecimientos y su repercusión mediática. Atrapados bajo la lógica del microclima, los decisores públicos tienden a otorgar una relevancia exagerada a coyunturas que la ciudadanía ignora o bien interpreta en sentido diferente.

Episodios disímiles señalan con claridad cuán perniciosa puede resultar la conformación de una atmósfera palaciega a la hora de diagnosticar correctamente la realidad. La visión sesgada de un grupo de funcionarios de confianza puede llevar a un mandatario a construir una percepción alterada de ciertas coyunturas políticas. La mirada propia del líder, sin la escucha activa de las multitudes inteligentes, puede correr el mismo riesgo e idéntico resultado.

Asimismo, la instalación forzada de temas que resultan lejanos al interés de la población puede generar altos costos políticos a quie-

nes la impulsen. Un líder que se empecina en distraer la atención popular hacia asuntos que no se corresponden con los anhelos y preocupaciones del ciudadano, pronto caerá en descrédito. En otras palabras, los dirigentes que se aferren tozudamente a una agenda personal o inconsulta sufrirán serios inconvenientes a la hora de obtener el respaldo social pretendido.

Puesto que la gestión cotidiana requiere de la construcción de consensos, la estrategia de comunicación gubernamental debe ser muy sensible a la opinión pública.

Finalmente, queda claro que la construcción de la agenda pública no se reduce a una estéril lucha entre gobiernos y medios por el monopolio en la emisión de mensajes. Puesto que la ciudadanía tiene hoy a su alcance herramientas que le permiten difundir sus propias preocupaciones, dirigentes y periodistas corren el riesgo de ser ignorados por el público. Más aún, si permanecen encerrados en sus batallas privadas y se niegan al diálogo y la conversación permanente con las audiencias, no lograrán la conexión necesaria para la construcción colaborativa de agendas más pertinentes y acordes a las expectativas reales.

El dilema de los liderazgos

La comunicación es un instrumento clave para la construcción del liderazgo político. Su función es asegurar el consenso colectivo que todo dirigente necesita para desplegar su tarea de gobierno. De acuerdo con el consultor estadounidense Dick Morris, el liderazgo implica una tensión entre el camino que desea tomar el funcionario y la dirección que prefieren emprender los votantes. La clave del éxito radica entonces en lograr un sano equilibrio entre la visión oficial y el apoyo social.

A efectos de lograr ese difícil balance y compatibilizar intereses, el líder debe elaborar una estrategia comunicativa que le permita trans-

mitir eficientemente sus decisiones y, al mismo tiempo, escuchar las demandas de la ciudadanía. Para ello, enfatiza Morris, es esencial aplicar el ya comentado concepto de "campaña permanente".

La consecución de un proyecto político implica en los hechos que un conjunto de hombres y mujeres compartan sus ideales y tracen un recorrido común. Para lograrlo es necesario el surgimiento de una figura que sea capaz de articular los diversos intereses del grupo en aras de un objetivo aglutinador. Durante décadas, el poder se representaba en plazas públicas, locales partidarios y caravanas callejeras. Allí, el típico político de la sociedad de masas del siglo XX se apoyaba en su carisma, su capacidad de oratoria y el vínculo afectivo que generaba con el pueblo.

A mediados de dicho siglo, el advenimiento de la televisión como principal fuente de información y entretenimiento colectivo, obliga a una primera adaptación de los estilos comunicativos. A un primer ajuste de sintonía. Mandatarios y candidatos se percatan de que la pantalla chica reclama al dirigente nuevas capacidades audiovisuales. Nace entonces la videopolítica, género que les exige una serie de competencias escénicas y discursivas impensadas unos pocos años antes. El ya célebre debate Nixon-Kennedy en 1960 deja en evidencia que no todos los líderes están en condiciones de acomodarse al novedoso contexto.

Cuando los políticos finalmente comienzan a sentirse cómodos con la lógica televisiva se produce la revolución digital, claramente más veloz y paradigmática que las transformaciones anteriores. Efectivamente, las TICs modifican la vida del hombre de un modo sólo comparable a la invención de la luz eléctrica más de cien años atrás. Desde el comercio internacional hasta la educación, del ocio hasta las relaciones sociales, no hay actividad humana hoy que no haya sido tocada por las redes.

Sin dudas, la figura estelar de la mencionada revolución es Internet. El apogeo de la red de redes genera una inédita multiplicación de la oferta de contenidos que, lejos de pulverizar irremediablemente las audiencias, propone un nuevo ecosistema.

En este marco, los medios clásicos –TV, radio y prensa gráfica– pierden público a pasos acelerados frente a un competidor que ofrece contenidos cada vez más específicos. En poco tiempo, aquellos internautas que operaban en un principio como partículas dispersas en el ciberespacio, comienzan a reencontrarse en comunidades digitales.

Lógicamente, este proceso incide en forma directa sobre la actividad política, en particular en los procesos de construcción de liderazgos y consensos. Mientras que el dirigente del siglo XX emite sus mensajes ante millones de televidentes que lo reciben de una manera más o menos uniforme, pasiva, irrumpe la posibilidad de diseñar discursos "a medida" para cada segmento peculiar del electorado, para cada plataforma.

En la actualidad, los ciudadanos logran escapar de las restricciones espacio-temporales que les imponía la sociedad de masas. Así, los destinatarios de los mensajes políticos se proyectan a escala global, toda vez que los usuarios de Internet pueden consumir un contenido digital en cualquier momento y lugar, como así también modificarlo, editarlo y reenviarlo a otros receptores. Reinterpretarlo y agregarle valor. Es por ello que la campaña permanente debe estar al tanto de las nuevas prácticas sociales desatadas por las TICs. En el siglo XXI los discursos políticos, los mensajes, circulan en un universo transmedia.

Estos profundos cambios generan para las élites nuevos desafíos e interrogantes. ¿Cómo se ejerce el liderazgo en una sociedad fragmentada y en plena revolución digital? ¿Cómo se construye el consenso en pleno apogeo de Internet, de sociedades en red y en con-

versación permanente? ¿Qué competencias y saberes debe dominar quien fue votado para gobernar?

Queda claro que estas preguntas no tienen una respuesta sencilla ni obvia. En primer lugar, porque el traspaso de la actividad política desde sus escenarios clásicos hacia Internet no es una cuestión meramente formal. No se trata aquí de incorporar nuevos vehículos o plataformas para viejas prácticas, sino de modificar las propias reglas de juego de la acción política. Casi, un empezar de cero. Otro lenguaje. Otro ecosistema. Y se ha demostrado que esa no es tarea sencilla, y no a salvo de errores grotescos, de avances y retrocesos. De impugnaciones y riesgos decisivos.

En segundo término, porque la adaptación del líder tradicional a la sociedad red implica una verdadera transformación en su mentalidad. Puesto que gran parte de los mandatarios latinoamericanos se criaron y formaron en un mundo anterior a la revolución de las TICs, la aceptación de la realidad del tercer milenio implica un esfuerzo intelectual que no siempre puede lograrse.

Numerosos mandatarios se aferran tozudamente a las viejas prácticas. Convencidos de que el apogeo de la web y las redes es sólo un mal pasajero, mantienen la esperanza de que pronto la actividad política vuelva a "la normalidad". Tal concepción del mundo deriva en el apreciable desprecio que ciertas élites sienten respecto de la democracia posmoderna y sus flamantes protagonistas. En definitiva, el retraso en la utilización de herramientas digitales por parte de la clase política de la región no deviene de una incapacidad tecnológica sino más bien de una limitación cultural.

Finalmente, el presente cambio de paradigma no debe distorsionar la visión de los asesores de comunicación del líder. La web es una herramienta imprescindible, pero no es la solución a todos los problemas. La presencia online no es un sustituto ante la carencia de una adecuada estrategia de comunicación política. La nueva era reclama

algo más que ajustes cosméticos, pues pone en cuestión la naturaleza misma de la acción proselitista y las funciones de sus hacedores.

En suma, aquel mandatario que crea que el desembarco en la red puede efectuarse de un día para el otro y sin grandes complicaciones, se encontrará con la desagradable sorpresa de que el votante continúa rechazándolo o, lo que es peor, ignorándolo. De aquí en adelante, los políticos deben aprender de la nueva lógica de las audiencias, de las multitudes inteligentes, de las voces plurales, de la vigilancia permanente, de la conversación coral. Cualquier intento de engañar o subestimar al otro, será prontamente descubierto y censurado.

En la política vigilada, es mejor que el gobernante no haga aquello que no pueda ser informado o puesto en conocimiento del otro. Ya no hay lugar para hacer como si... característica que suele describir al político argentino. La simulación. Todo eso será puesto al descubierto y no habrá maquillaje que alcance.

Hay un dato que puede resultar más desalentador aún. Aunque se venza la resistencia a entender la nueva lógica, no resultará tarea sencilla dar con los especialistas adecuados a quien delegar el diseño de una buena instrumentación y uso de las nuevas herramientas. Cómo distinguir a los buenos de los malos o principiantes, sobre todo, si no se sabe bien qué se pretende? Tener muchos seguidores? Saber escuchar? Saber conversar? Saber transmitir? Hay buenos operadores y malos estrategas. Y viceversa. La única solución a este inconveniente de difícil y hasta imposible resolución, es que el propio líder político entienda el cambio que se ha provocado en la actividad política.

No basta con "camuflar" el discurso tradicional y presentarlo bajo formatos novedosos. En rigor, para respetar al usuario digital el político debe conocer genuinamente sus modalidades de comunicación y comportamiento. La web tiene una larga tradición en identificar y aislar a los falsos navegantes, y las comunidades virtuales detectan rápidamente cuando hay un infiltrado en sus filas.

No obstante, el desembarco en el mundo digital no significa necesariamente el abandono de todas las herramientas tradicionales, sino la adaptación de las anteriores y las actuales, a la nueva forma. Aún cuando su audiencia está en declive, la televisión continúa siendo el más influyente medio de persuasión con el que cuentan los dirigentes. Las enseñanzas de la videopolítica son hoy tan importantes como hace medio siglo, y ningún candidato que tenga serias intenciones de ganar una elección puede prescindir de la TV. Incluso, cuando el discurso proselitista se traslada de la pantalla del noticiero al monitor de otros dispositivos, los principios del paradigma televisivo se mantienen intactos.

En todo caso, su relatividad está asociada a la presencia del medio en el territorio en el que se pretende operar. Hay que reconocer que en varios distritos la influencia de la televisión local puede ser casi nulo, y las posibilidades de intervención en un medio nacional para el dirigente comunal puede ser casi imposible.

Asimismo, la ciudadanía sigue valorando cierta presencia del líder en los "espacios físicos" de la política. En consecuencia, la participación en la web debe complementar, y nunca sustituir, las caminatas y visitas de campaña a lugares de gran simbología tales como escuelas, hospitales y centros de jubilados, entre otros. Finalmente, el mundo virtual no puede desplazar por completo al mundo real, dado que los votantes aún necesitan "palpar" a sus candidatos y funcionarios. Pero si se ha modificado la forma en que se deben realizar ahora esas visitas y contactos físicos entre el candidato, líder o dirigente con los públicos.

La resignificación de la territorialidad

El proceso de mediatización que sufre la política afecta en forma directa a los liderazgos convencionales. Al contribuir con la desarticulación de los partidos y generar la sensación de que sólo es posible posicionarse ante la opinión pública por la vía audiovisual, dicho fenómeno rompe con algunos preceptos de la práctica proselitista tradicional.

En este marco, la irrupción de las tecnologías digitales significa una nueva etapa en la evolución iniciada con el surgimiento de la TV. Como se vio, el creciente escenario de fragmentación de los soportes informativos implica una oportunidad para los ciudadanos independientes, pero también representa una grave amenaza para los viejos liderazgos de base territorial. O bien, una gran oportunidad.

Un proyecto político viable surge cuando personas e instituciones dispersas logran reconocerse bajo una misma identidad y estructuran en torno a ella un conjunto común de prácticas, ideas y objetivos.

Históricamente, dicho proceso está ligado a condiciones eminentemente jurisdiccionales, y el desarrollo de la estrategia electoral es concebido como una forma de dominio de espacios geográficos. Sin embargo, el paradigma televisivo primero, y la revolución de internet después, ponen en duda la capacidad de la militancia política clásica para sobrevivir a los embates de los flamantes líderes mediáticos. Al menos, como única expresión.

Puesto que por mucho tiempo la política latinoamericana operó bajo una lógica territorial, la mentalidad de numerosos dirigentes todavía responde a los antiguos criterios de la geopolítica electoral. En el caso particular de la Argentina, dicho fenómeno se verifica, por ejemplo, en el convencimiento que tienen referentes porteños (de la ciudad de Buenos Aires) y bonaerenses de que la avenida General Paz constituye una frontera ineludible entre sus competencias. O al menos así se la entendía.

Pero esta concepción obsoleta, y no solo porque ahora el país, la ciudad de Buenos Aires, y la Provincia de Buenos Aires estén gobernadas por el mismo partido político, no comprende que la videopolítica y la ciberpolítica hacen permeables los límites físicos de los distritos. Sucede que, desde la recuperación de la democracia en Argentina (1983), la acción proselitista se convierte fundamentalmente en un conjunto de estrategias comunicacionales. Y la podero-

sa influencia audiovisual no se detiene en las fronteras administrativas formales. Se trata nada menos que del fin de la territorialidad, toda vez que emerge en el sistema político un nuevo tipo de distritalidad, más vinculada con lo mediático que con lo geográfico.

Vale citar como ejemplo el impacto del metrobus porteño en las elecciones de 2015 en la Argentina. Si bien esa creación del entonces jefe de gobierno porteño Mauricio Macri impactó sobre la movilidad de porteños y, en todo caso, de bonaerenses que lo utilizan a diario, el impacto electoral fue mucho más allá de su uso práctico y cotidiano. El aporte del Metrobus a la construcción de Mauricio Macri como gestor y candidato, y al Pro como fuerza política, trascendió claramente el universo de usuarios/beneficiarios reales.

De este modo, se configuran novedosos "distritos comunicativos" cuyo criterio aglutinador es la manera en que sus pobladores reciben y procesan los flujos periodísticos y publicitarios. Entre ellos, claro, también el contacto personal.

En tal sentido, el primer cordón del conurbano y la ciudad autónoma constituyen una virtual circunscripción metropolitana que abre la posibilidad de estructurar una estrategia común. A su vez, surgen candidatos pluridistritales que por su gran popularidad y presencia en los medios tienen la alternativa de sumar votos en varios municipios al mismo tiempo.

Si la TV desdibuja los límites territoriales, la web los hace desaparecer por completo. El candidato online ya no limita su presencia a una ciudad, una provincia o un país determinado, sino que es visible en todo el planeta.

Por primera vez en la historia se puede hablar realmente de "campañas globales", en las que un líder se somete a la opinión pública mundial. Pese a que en la práctica la capacidad de votar sigue estando restringida por cuestiones geográficas y de nacionalidad, el

mandatario del tercer milenio no debe olvidar que sus actos comunicativos son hoy observados por todo el globo. A la vez, la segmentación de audiencias, exige mayor combinación de soportes a la hora de transmitir mensajes. Es decir, si bien se tiene la posibilidad de diseminar mensajes a escala global, la fragmentación obliga a pensar estratégicamente los soportes (clásicos y nuevos) con los que se llega a públicos diversos. Lo esencial radica en la capacidad de percibir la demanda, sea en el trato personal y presencia territorial, o por medio de la red.

Los liderazgos, aunque fuertes, hoy deben acompañar esa porosidad y escucha activa que necesariamente deben encontrar los dirigentes para nutrirse y sintonizar. Liderazgo ejercido a partir de esa escucha activa y del diálogo con los referentes de organizaciones independientes, autogestores y empresas.

En el siglo XX los poderosos *mass media* centralizan la oferta de contenidos ante audiencias que consumen de modo supuestamente pasivo una variedad acotada de productos mediáticos. Los diarios venden cientos de miles de ejemplares, los programas de televisión eran vistos por millones de personas y la radio ofrecía actualización informativa constante. Todos ellos apuntaban a un "público medio", que se pretendía homogéneo y con intereses vagamente identificados.

En la actualidad, la irrupción de las flamantes tecnologías digitales amenaza con destronar a los canales habituales y convertir al siglo XXI en la era de la fragmentación y transmedia Las nuevas y multiplataformas son cada vez más específicas y las audiencias más segmentadas. Las TICs dilatan los parámetros temporales y se desdibujan las fronteras territoriales de antaño. Los periódicos impresos pierden lectores ante sus homólogos online, mientras que la radio y la TV (al menos tal como se la conoce) ceden terreno en manos de una Internet que ofrece inagotables propuestas audiovisuales.

La web, apoteosis de la multiplicidad y de la fragmentación, permite a cada individuo encontrar contenidos acordes con sus gustos, sin importar cuán exóticos o extravagantes sean. Incluso incentiva el desarrollo de nuevas formas de socialización, gracias a las cuales los usuarios se organizan en novedosos grupos con intereses compartidos. En consecuencia, las clásicas publicaciones gráficas, los canales de TV y las radios poco pueden hacer para detener su avance, pues permanecen orientados hacia públicos generales y masivos. Lo verdaderamente relevante pasa a ser aquello que se comparte.

El ejemplo más representativo de ello es *Wikipedia*, la monumental enciclopedia online en la que cada individuo puede contribuir a la construcción compartida de un conocimiento más amplio sobre infinidad de temas. Por supuesto las redes sociales más utilizadas.

Pese a la contundencia de los datos sobre consumo de medios tradicionales y su tendencia decreciente, no corresponde vaticinar su muerte. En todo caso, es posible advertir procesos de mutación producto del surgimiento de nuevos competidores.

Efectivamente, el mundo digital plantea una importante encrucijada a los medios clásicos. La fuga masiva de lectores desde el periódico impreso hacia el diario digital sin dudas prende una luz de alarma en las redacciones de los matutinos, al tiempo que el auge de *YouTube* pone en alerta a los editores de contenidos de la TV. Pero si bien es innegable que Internet plantea una revisión de raíz de la sociedad de masas del siglo pasado, la relación viejos medios/nuevos medios debe ser planteada más en términos de un contagio mutuo que como un antagonismo del cual surgirá un único vencedor.

Parte II

Medios, periodistas y políticos en tiempos de hibridez

"De la comunicación se ha pasado al juego,
a la conversación en tiempo real, a la música y a los videos.
Somos creadores pero también consumidores
y prescriptores, desde la palma de nuestra mano".

Antoni Gutiérrez-Rubí, de la Transformación digital
y móvil de la comunicación política.

Breve repaso de aquellas primeras reflexiones cuando los medios tradicionales empezaban a sufrir el impacto de los medios digitales. Las primeras reacciones y consecuencias.

Superada la visión fatalista que pronosticaba una dicotomía de suma cero entre medios tradicionales y medios digitales, la experiencia concreta demuestra que en rigor se da entre ambos una suerte de proceso de hibridación.

Este fenómeno puede ser ilustrado con numerosos ejemplos. La televisión adopta el principio de interactividad de los soportes multimedia cuando insta a sus espectadores a generar sus propios contenidos informativos. Así, los noticieros abren canales al "periodismo ciudadano" cada vez que difunden imágenes registradas mediante móviles por testigos casuales de un hecho noticioso. Las tecnologías

convierten a cada individuo en un potencial cronista, y muchos medios incentivan hoy su participación activa y las redes sociales como nuevos vínculos. ya no solo se convierten en cronistas sino muchas veces en noticia, y en medios.

El consumo de los medios ha cambiado sustancialmente. Así como ya resulta imposible leer sin escribir, no se puede mirar TV sin seguir las conversaciones en red, opinar en las mismas, o seguir los comentarios. Sucede todo al mismo tiempo y la atención va de un medio a otro más allá de cuál es el emisor de origen. Todo sucede en tiempo real y trasciende los medios. Ocurre en diversas plataformas a la vez y circula de unas pantallas a otras en tiempo real. Ya no hay que esperar al día siguiente para intercambiar opiniones sobre tal o cual programa, noticia o información. La audiencia pasa a medirse también a partir de usuarios de Twitter u otra red social, conectados y puestos en pantalla como un contador de usuarios.

Pese a que es probable que el crecimiento de la oferta haga la competencia más feroz en el futuro, la supervivencia de un determinado medio dependerá más de su propia capacidad de adaptación y comprensión del nuevo ecosistema que de la existencia de barreras tecnológicas.

En otras palabras, la TV no podrá culpar a la web por su pérdida de espectadores, sino que deberá mantenerse al tanto de las necesidades y exigencias de su propio público. Al mismo tiempo, la prensa gráfica y la radio tendrán que explorar, como de hecho está sucediendo, fórmulas alternativas para ganarse el favor de un ciudadano que cada vez tiene más opciones a su alcance.

En definitiva, el desafío de seguir de cerca los gustos de las audiencias no interpela únicamente a los soportes clásicos, sino también a los nuevos.

¿Qué pueden hacer entonces los *mass media* frente a estas tendencias? En primer lugar, deben aprovechar las cualidades que

tienen a su favor y que todavía los diferencian de sus innovadores competidores. Televisión, radio y prensa gráfica siguen siendo canales masivos y de gran presencia social, sobre todo en el mundo en desarrollo. Al mismo tiempo, su trayectoria, su marca, los dota de un prestigio y credibilidad de los que todavía carecen sus pujantes herederos. Aunque ya no resulte suficiente.

A la cabeza de estas ventajas comparativas se ubica un activo difícil de cuantificar: la imagen de marca. Incluso cuando muchos periodistas sufren la desconfianza de la ciudadanía, los medios tradicionales poseen un posicionamiento social incomparable. O periodistas-marca.

Los soportes convencionales pueden también intentar diferenciarse de sus jóvenes adversarios explotando su acceso privilegiado a fuentes calificadas. Asimismo, tienen a su alcance una vasta experiencia en el manejo de los diferentes géneros periodísticos y los servicios de un sinnúmero de profesionales de renombre.

Sin embargo, es probable que muy pronto tales valores distintivos se esfumen. Por ello, es recomendable que los *mass media* no se apoyen únicamente en su trayectoria como estrategia de supervivencia. Tampoco en sus profesionales que migran cada vez a mayor velocidad.

De hecho, el concepto de política vigilada bien puede aplicarse a los medios de comunicación masivos. Hoy todo el tiempo sus contenidos y opiniones están siendo cuestionados por una audiencia hipercrítica. que todo lo ve, compara, y cuestiona. Atrás queda el "salió en el diario" como sello de autenticidad.

Paralelamente, cuanto más populares se vuelvan los diferentes plataformas digitales, mayores serán sus ingresos por publicidad. Y, en consecuencia, tendrán acceso a recursos económicos similares o superiores a los que hoy poseen las empresas periodísticas más antiguas. Por supuesto los costes son muy inferiores. Podrán entonces contratar

los servicios de plumas prestigiosas o reporteros reconocidos y consolidar con ellos sus propias redacciones. O tal vez esos reconocidos periodistas decidan, como ya lo están haciendo, ejercer desde sus propias plataformas. El periodista-medio. Se avanza en cuestiones inherentes a la monetización, casi como única ecuación a resolver. Nada sencillo en tiempos de gratuidad y audiencias tan fragmentadas.

A mediados de 2007, una noticia conmueve al mundo periodístico: en un futuro cercano *The New York Times* podría dejar de imprimirse. La novedad da la vuelta al mundo y reaviva el debate entre quienes auguran la agonía del papel y quienes sostienen que éste sobrevivirá a la ola digital. Consciente de que se trata de uno de los diarios más influyentes del planeta, su presidente y editor Arthur Sulzberger intenta restarle dramatismo a la situación y declara que "ante el avance de Internet, el diario en papel podría simplemente no existir más".

Lejos de caer en una visión apocalíptica el empresario sentencia que, en realidad, el futuro del periódico impreso no es un asunto tan relevante para la compañía que comanda. En efecto, el hombre fuerte del *Times* se muestra más que satisfecho con la transición hacia la web que experimenta su matutino.

En ocasión de su presentación ante el Foro Económico de Davos, Sulzberger se muestra confiado en la natural evolución de la prensa en el ciberespacio. "La verdad es que no sé si el *Times* se seguirá imprimiendo dentro de cinco años. ¿Y sabes qué? Tampoco me importa. Internet es un lugar maravilloso para estar, y ahí somos el líder", comentaba entonces. Incluso, como miembro del directorio se declaraba encantado con los 1,5 millones de lectores diarios que tenía www.nytimes.com, cifra superior a los 1,1 millones de suscriptores de la edición en papel.

Sin embargo, no todos comparten el optimismo del estadounidense. Para el director de *Le Monde Interactif*, Bruno Patiño, "el desafío que enfrentan los medios impresos es un círculo complicado

en el cual se conjugan la fuga de publicidad, el costo del papel y los hábitos de las nuevas generaciones, más cercanas a las pantallas".

Así como en 1950 muchos expertos comenzaron a vaticinar el final de la prensa gráfica a manos de la televisión, no sorprende que hoy el rol del verdugo le sea asignado a Internet. De todos modos, "la diferencia (con la TV) es que Internet es participativa y trajo un cambio revolucionario. Además, la publicidad de los diarios impresos está cayendo inexorablemente ante un público que se reduce en número", sostiene Patiño.

En rigor, a la hora de sobrevivir a la revolución digital la clave radica en replantear el modelo de negocio que poseen las empresas periodísticas. Si disminuyen los ingresos por anuncios publicitarios, el ejemplar de papel se vuelve más caro y una menor cantidad de gente puede acceder a él. En forma paralela, los avisos en la red aumentan a medida que los sitios web se vuelven más populares y los medios convencionales pierden público.

Es de prever entonces que los periódicos "generalistas" sean los que tengan mayores dificultades para subsistir. Ante la falta de lectores y fondos, la mayoría de ellos deberá incursionar en el terreno de la prensa especializada, a fin de salvar los altos costos de impresión con un precio de tapa elevado y una circulación menor. Asimismo, para subsanar sus limitaciones de actualización y capacidad de reacción tendrán que incorporar rutinas de análisis periodístico más propias de las revistas de actualidad. En eso andan, muchas veces a fuerza de ensayo y error y de costes difíciles de soportar.

El ex editor de *The San Francisco Chronicle* y consultor en nuevos medios Alan Mutter coincide con esta visión. En su opinión, "la web tiene el valor de la inmediatez y de los contenidos multimedia, pero así como todavía hay razones para leer un libro o una revista, seguirá habiéndolas para leer un periódico bien editado. Los matu-

tinos mantendrán una audiencia diferente a la de la web: gente que busca contenidos más profundos".

Efectivamente, las compañías periodísticas podrán mantener sus versiones en papel, pero deben hacerlas convivir con potentes sitios online. De este modo, llenarán sus plantillas de personal con reporteros multimedia, capaces de difundir contenidos en los formatos y soportes más diversos. Se arribará entonces a un esquema de complementación, en el que la gráfica se encargará del análisis e Internet de la inmediatez. En consecuencia, los diarios digitales competirán con la radio y la TV por la primicia, y ya no con los periódicos impresos.

Parece una obviedad. Sin embargo, en las capitales de provincia de la Argentina, por caso, se vive una crisis que hace casi insostenible la existencia de diarios tradicionales. Y por resistencia, falta de decisión, o cierta incapacidad, se aferran a lo que siguen definiendo como la gallina de los huevos de oro. Aunque ya no lo sea. Entienden que deben mutar a lo digital, pero lo hacen casi obligados, sin convicción. Y el no encontrar las formas de monetización, los paraliza aún más. marcas prestigiosas son prácticamente humilladas en el universo digital. Incomprensiblemente, siguen funcionando bajo el imperio de la primicia, guardando material para sus versiones impresas. O lo que es peor, pretendiendo y exigiendo exclusividad a las fuentes para que el contenido resulte relevante en la edición impresa. Imposible.

Pero hay que decir también que, en general, los directivos están tomando debida nota de los cambios que se registran en sus empresas a partir del impacto de las nuevas herramientas. Saben que si no realizan una necesaria reorganización quedarán en el camino. Por ello, en la actualidad se muestran más dispuestos a modificar sus creencias, redireccionar sus compañías y tejer alianzas con el mundo digital.

De hecho, si antes tenían dudas y algunas premoniciones les resultaban exageradas o hasta fantasiosas, hoy saben que la supervivencia de los medios convencionales es poco probable. Más allá de

las diferencias que puedan persistir sobre cómo será ese proceso. Pero también saben que los tiempos son otros. Y todo se acelera de una forma que también lo torna imprevisible y que a los grandes medios no tienen la debida capacidad ni flexibilidad para adaptarse. Al menos no en los tiempos y con los costos que desearían.

En palabras de Mutter, "la mayoría de los diarios publican historias sin añadir interpretaciones ni tomar partido. Pero la web está viva gracias a las ideas, las opiniones y el debate. Si los diarios no logran incorporar en sus columnas la energía y la controversia de la red, parecerán anquilosados y serán irrelevantes para los lectores jóvenes que esperan noticias más comprometidas".

Según el director del programa para periodistas de la Universidad de Cambridge, John Naughton, "un nuevo actor ha arribado al ecosistema mediático y los organismos preexistentes tienen que acomodarse a él". En la misma dirección, el reconocido columnista del diario *The Observer* agrega que "están emergiendo relaciones complejas, interesantes y esencialmente simbióticas entre medios nuevos como los blogs y el periodismo impreso más tradicional. Mi conjetura es que este proceso será beneficioso para ambos".

Ya en noviembre de 2007, un grupo de editores de diarios de todo el planeta analizaba en Guadalajara el destino de los medios gráficos. La conclusión de los expertos allí reunidos era unánime: el futuro de la prensa pasará por Internet. No obstante, los analistas no vaticinan la desaparición del ejemplar impreso, sino que se inclinan por un concepto de convergencia entre formatos. Pasó relativamente poco tiempo. Y los cambios superaron aquellas predicciones.

Es bueno recordar las voces de aquellos años. El director editorial del diario mexicano *Público Milenio*, Luis Miguel González, sostenía que el panorama periodístico del siglo XXI se encaminaba inexorablemente hacia la "convivencia real, concreta, diaria y necesaria entre la redacción de un diario en papel con los soportes digitales". Similar

era el pensamiento del director de *El Nuevo Herald*, Humberto Castelló, quien subrayaba el valor de la complementariedad entre soportes. "Los periódicos no van a morir, tienen una nueva avenida que los hace grandes y con mayor influencia: los portales electrónicos".

En suma, son pocos quienes se atrevían a pronosticar con contundencia la desaparición de la prensa gráfica. Sin embargo, resulta evidente que diarios y revistas aceptaron meterse de lleno en una transformación con final incierto. A muchos de ellos les espera un duro proceso de reestructuración de las rutinas productivas así como un profundo replanteo del modelo de negocio. Mucho más de lo mucho que ya han hecho varios. A otros les aguarda una compleja transformación de su staff técnico y periodístico. En cualquier caso, queda claro que al periódico impreso tal como se lo conoce desde el siglo XIX, será historia.

Los desafíos de los nuevos periodistas

"El periodista que se niegue a realizar un video o sacar una foto simplemente está perdiendo el tren de la historia" La frase del brasilero Rosental Alves no fue muy bienvenida en la mayoría de las redacciones. El periodismo está sufriendo un proceso de mutación nunca antes visto. Los albores del tercer milenio presentan un panorama que incluye noticias actualizadas de modo instantáneo, multiplicidad de fuentes, acceso global a la información pública, interactividad entre emisores y receptores, soportes innovadores y contenidos a la carta.

No son pocos quienes sostienen que estos fenómenos conducen a una expresión mejorada de la prensa tradicional. Para otros, en cambio, significan su muerte a plazo fijo. Independientemente de la valoración que se haga de las transformaciones, resulta evidente que las prácticas convencionales de reporteros y cronistas han entrado en una fase innovadora que abre las puertas al surgimiento de un "neoperiodismo", cuyas exigencias profesionales y rutinas productivas son radicalmente diferentes a las anteriores.

En rigor, el paradigma digital no implica únicamente la aparición de nuevos soportes, sino que las TICs y las renovadas prácticas de consumo de las audiencias modifican de raíz la forma en que los medios emprenden su tarea cotidiana. Según el director ejecutivo del Centro de Estudios para los Nuevos Medios de la Facultad de Periodismo de la Universidad de Columbia, John V. Pavlik, la suma de ambos factores impacta sobre la labor periodística en varios aspectos:

- Las flamantes tecnologías modifican inexorablemente el contenido de las noticias.
- La era digital reorganiza el modelo de trabajo de la prensa.
- La revolución de las telecomunicaciones transforma radicalmente a la industria informativa.
- Los nuevos medios redefinen las relaciones entre multimedios, periodistas y destinatarios.

Otro de los cambios trascendentales impulsados por el nuevo paradigma consiste en que los *mass media* se encuentran ahora obligados a escuchar. Hasta hace poco, la prensa imponía su agenda al público de un modo eminentemente unilateral. Hoy, por el contrario, las personas pueden contar sus propias historias y los individuos tienen a su alcance más de una versión sobre los acontecimientos.

En efecto, la sociedad posee actualmente casi tantas herramientas para informarse como el propio periodista. Las fuentes se multiplican, y aquellos contenidos que no son publicados por los canales tradicionales salen a la luz a partir de vías alternativas tales como redes sociales, blogs, aplicaciones, o cualquier otra plataforma. Además, la ciudadanía exige participar y ser atendida en sus crecientes y diversas demandas.

Rupert Murdoch, propietario del diario británico *The Times*, sostuvo que "los jóvenes no quieren depender de una figura del tipo Dios en el Cielo diciéndoles qué es lo importante. Y ciertamente no

quieren que las noticias sean presentadas como Evangelios". El polémico editor australiano reconoce así que no alcanza simplemente con que un medio modernice sus servicios o incorpore las nuevas tecnologías, sino que además debe comprender y compartir el espíritu interactivo de las múltiples audiencias. Tan múltiples que se trata casi de uno a uno.

Por su parte, el profesor de comunicación de Northwestern University Pablo Boczkowski sostiene que "la transparencia informativa" -entendida ésta como la posibilidad de tener gran cantidad de información disponible en la red - provoca un salto cualitativo en el modo en que los ciudadanos consumen las noticias.

La referida multiplicidad de fuentes les permite contrastar, verificar o completar cualquier tipo de información. En la era de los blogs, y ahora más todavía con las redes sociales, ya no existen barreras para que el lector se forme un panorama amplio y variado sobre los hechos que tienen lugar en su ciudad, país, o en el mundo. Esto, aunque debe advertirse que muchas veces se crea la falsa sensación de estar expuesto a opiniones plurales, a voces y contenidos diferentes, a miradas diversas, cuando en verdad el universo de contactos que se estructuran en las redes sociales, son las que suelen reforzar las propias creencias.

En consecuencia, el periodismo enfrenta el ineludible desafío de actualizarse. Ya no puede recortar la realidad a su gusto y presentarla como *la* única verdad, porque sus contenidos son apenas fotografías incompletas de un todo cada vez más complejo. La revolución de las TICs deja en evidencia que las prácticas de la prensa del siglo XX resultan insuficientes en el siglo XXI.

Los todavía llamados *mass media* deben buscar nuevas modalidades de funcionamiento. Como sostuvo el semiólogo argentino Eliseo Verón, en los medios existe un inocultable desconcierto porque el rol del periodista en el sentido convencional del término se

acabó. Al menos, tal como se lo enseñaba en las escuelas de periodismo. Esta tendencia que marcaba Verón varios años antes de su muerte, se ha profundizado de manera notable.

Los cambios en las rutinas productivas

Es un hecho que el concepto transmedia se impone de modo acelerado en la labor del llamado cuarto poder. En la dinámica actual de los medios, la lectura se funde con la escritura y no hay emisión sin recepción. En efecto, el visitante de un periódico en línea no se limita a leer las noticias, sino que las comenta, las reenvía a otros lectores o incluso las modifica, las comparte, las virraliza. ***El compartir adquiere un valor antes impensado.***

Paradójicamente, esta realidad representa un desafío no sólo para los diarios en cuanto empresas, sino también para los periodistas en tanto profesionales. En ocasiones, o más bien con asidua frecuencia, los comentarios se vuelven más atractivos que la propia noticia de origen. Es la construcción colaborativa de la misma la que le da mayor riqueza y atractivo. Se complementa, se nutre, se enriquece., se comparte, se viraliza y hasta lo inesperado se transforma en tendencia.

El presente orden exige que los hombres de prensa sean verdaderos expertos multifacéticos, capaces de dominar las distintas posibilidades que ofrece el mundo online. La convergencia mediática hace desaparecer las clásicas distinciones entre redactores, fotógrafos, diseñadores y editores de audio y video. El nuevo siglo demanda el surgimiento de un inédito "periodista digital" capaz de dominar todos los campos abiertos por las TICs.

Para Ignacio Ramonet, director de *Le Monde Diplomatique*, "el periodismo atraviesa una crisis de identidad como no se ha conocido". En ocasión de su participación en la VI Bienal Iberoamericana de Comunicación, organizada en septiembre de 2007 por la Universidad Nacional de Córdoba, el prestigioso teórico de la co-

municación aseguraba que "el periodismo está en vías de extinción, a menos que lo reinventemos".

Pero el paradigma multimedia cambia también el rol de las audiencias. Gracias a internet, al nuevo ecosistema digital, los lectores, espectadores y oyentes hoy se diferencian por completo de aquellos que caracterizaban a la antigua sociedad de masas. Se trata ahora de grupos humanos que interactúan, toda vez que ya no sólo ofician de receptores sino que también lo hacen como sujetos productores de sentido social. Se comportan como verdaderas multitudes inteligentes y ya no como masas. Y algo más: son conscientes de su rol y por ello no se mueven como público sino como comunidad. Se mueven en red. De manera horizontal, con voces plurales.

El periodista ya no puede actuar como un guía turístico que indica a sus destinatarios dónde hallar las historias relevantes. Por el contrario, el usuario ávido de información realiza la búsqueda por sí mismo, bucea en la red y selecciona o descarta lo que le interesa. O la recibe desde sus pares, en un compartir permanente. A menudo, los "rankings de noticias más leídas" que ofrecen los periódicos online muestran hasta qué punto la jerarquía determinada por los editores difiere de la elaborada por los propios consumidores.

Las audiencias saben además, mejor que nadie, como posicionar determinados temas y convertirlos en tendencia rápidamente, más allá del interés que la noticia pueda despertarle a los medios tradicionales. Son los medios los que deben acoplarse a las tendencias generadas por las propias audiencias.

En consonancia, el director de la edición digital de *Le Monde*, Jean-François Fogel, sostenía que "ya no hay una visión única de las noticias, porque si los medios no se encargan de dar diferentes miradas, serán las audiencias quienes lo hagan". Es decir, el recorte de la realidad está ahora confeccionado por la tijera de miles y hasta millones de usuarios. En ese sentido, se puede observar ya que todos

los medios incorporan sus podios de noticias en función de las lecturas, de clics, y comentarios que reciben de parte de las audiencias.

En otras palabras, las empresas periodísticas aportarán la estructura y los públicos se encargarán de establecer el orden de prioridades. Muchos saben más que unos pocos. Las audiencias superan el número limitado de expertos editores que en torno a una mesa definen los temas que ocuparán las portadas de los periódicos, la cantidad de centrimetraje o de segundos en las radios o canales de televisión.

De este modo, la información más leída pasará a ocupar el lugar principal en los monitores, independientemente del criterio original del editor en línea. Serán los temas a los que seguramente se les dará continuidad informativa porque encuentran interés en el publico. Y otros irán quedando en el camino. El "periódico a medida" es, hoy más que nunca, una posibilidad concreta. Y, bajo esta lógica, son las audiencias a quienes corresponde establecer las jerarquías y los temas que se difunden en los medios.

De hecho, este es un proceso similar al que se vive en la política. Son los públicos los que se encargan de ponderar lo que de alguna manera les parece relevante de lo que no. Son lapidarios, con memes u otras herramientas los que destrozan aquellos contenidos o actitudes que les generan rechazo.

También como en la política, las redacciones incorporan equipos que se abocan a analizar la abundancia de datos que les permiten conocer más el impacto de las noticias y las preferencias de las audiencias, entre otras tendencias. Big Data pura. Esos equipos ocupan un lugar preponderante así en los equipos de campaña como en las redacciones. Como en todo el universo corporativo. Indispensables. Que les permite incluso, la elaboración de contenidos o disposición de los mismos pensando en el uno a uno. La segmentación al extremo.

Una transformación adicional se registra en los nuevos criterios de tiempo y espacio a los que obedecen los receptores de noticias. Actualmente, un alto porcentaje de ciudadanos prefiere informarse en horario laboral y a través de Internet. Ello es, la tradicional lectura matutina de los periódicos cede paso a un chequeo de actualizaciones informativas que tiene lugar varias veces al día.

Este fenómeno revela otra mutación en las rutinas productivas: la información es continua y, por lo tanto, es anacrónico seguir pensando en términos de "hora de cierre". Más aún, ya no es pertinente decir que en un determinado momento concluye el ciclo informativo. Por el contrario, las redacciones del neoperiodismo requieren de una presencia humana constante que "suba" a la red los *updates* minuto a minuto que el nuevo lector exige. En su defecto, estarían desaprovechando una de las principales ventajas competitivas que ellas poseen respecto de los medios impresos. El consumo se daría de la forma y en los tiempos que la audiencia lo decida. Pero los contenidos deberán estar en línea. El rol preponderante lo pasa a tener la planificación. La planificación se impone al cierre. La profundidad a la primicia, las historias que emocionan a las crónicas.

Los celulares inteligentes tuvieron una enorme incidencia en el surgimiento de inéditos modos de producción y consumo. la movilidad como concepto ineludible, determinante. Otrora útiles dispositivos para comunicarse desde cualquier lugar, estos aparatos –ahora provistos de todas las herramientas necesarias para el registro y distribución de información- se han convertido en instrumentos multiuso que permiten navegar por la red y transferir todo tipo de datos.

Los nuevos medios y la vieja política

¿Cómo impacta esta acelerada transformación en la dimensión política?. Mientras los medios tradicionales y los periodistas intentan adaptarse a las constantes innovaciones tecnológicas y al cambio de paradigma comunicacional, a las nuevas formas de relacionamiento social, a la cultura red, gran parte de la clase política evidencia sus

dificultades para desplegarse en este nuevo ecosistema. Tanto para ejercer su propia actividad, como para establecer nuevas modalidades de relacionamiento con los medios y los periodistas. Dificultades más que evidentes que se perciben en las viejas oficinas de prensa y en las diferentes aéreas gubernamentales.

Dirigentes políticos que se muestran incapaces de comprender el cambio de paradigma que hace anacrónicas sus prácticas más arraigadas, en particular aquellas que demandaban audiencias y destinatarios esencialmente pasivos, definidos. Y hasta la creencia de cierto control sobre la generación y flujo de la información.

Esta incapacidad los está dejando fuera de carrera. Los resultados electorales son lapidarios con quienes no logran interpretar y adecuarse a los cambios. La velocidad de las transformaciones resulta cruel para quienes parecen tomarse su tiempo. No logran acomodarse cuando sus plazos de gobierno están por expirar. La lentitud de las transformaciones de otros tiempos, no los sacaba de carrera. Hasta se paraban sobre el resguardo que le garantizaba el tener cierto control sobre lo que circulaba. Así, muchas cosas que hoy parecen de extrema gravedad, no es que no registren precedentes. Esto sucede en el ámbito político, mediático, corporativo y privado.

Hoy les sucede sin siquiera logar comprender el fenómeno que los terminó expulsando de sus lugares de poder. ***Tanto, que la divisoria ya no es entre nuevos y viejos sino entre lentos y rápidos.***

Son muchos los gobiernos que, como consecuencia de sus limitaciones, enfrentan dificultades a la hora de construir consensos, influir en la agenda de debate y estrechar vínculos con la sociedad. En rigor, las élites estatales no logran capitalizar las oportunidades que abre la nueva era, no sólo porque desconocen su lógica sino porque también subestiman a los ciudadanos.

Los mandatarios que llegaron al siglo XXI con más de 50 años enfrentan serias barreras a la hora de afrontar la transformación de las comunicaciones más trascendental de la historia. El problema se agrava si se tiene en cuenta que todos ellos nacieron y crecieron en un mundo sin computadoras ni teléfonos celulares. Claro que la línea separatoria no es etaria.

En palabras del consultor ecuatoriano Durán Barba, "casi todos los políticos del continente son de esa generación. Entre ellos y los jóvenes electores no sólo hay una brecha generacional, sino un abismo. Las viejas élites no saben qué hacer consigo mismas ni cómo comunicarse con los hijos de esta nueva etapa de la humanidad".

En otros casos, el conservadurismo tecnológico de los funcionarios deviene de la errónea creencia de que los canales digitales tienen un alcance limitado y son consumidos por una escasa minoría. Bajo esta óptica, la prensa digital fue subestimada y hasta considerada menos efectiva que la poderosa televisión, la radio o los diarios.

Sin embargo, desmerecer las nuevas plataformas implica, justamente, desaprovechar la posibilidad de contactar a aquellas audiencias que no recurren a los medios convencionales. Además, quien elude el desafío de incorporar las tecnologías digitales en su estrategia de gestión, no sólo limita su impacto, sino que deja el campo libre para que esos espacios sean conquistados por sus adversarios. Como de hecho ha ido sucediendo en los últimos años.

Por otra parte, aquellos gobiernos que sí reconocen la importancia de los nuevos soportes, a menudo reaccionan aplicando las fórmulas clásicas. Así ocurre con el envío abusivo e indiscriminado de correos electrónicos propagandísticos. La difusión de gacetillas en redes sociales, o la saturación de propaganda en google.

Paralelamente, algunas administraciones pretenden supervisar, influir o direccionar los contenidos de la web, buscando la cercanía de

reporteros amigos o efectuando "operaciones de prensa". Así como en el pasado los asesores gubernamentales revisaban lo publicado por los diarios, la TV y la radio, auditándolos permanentemente, ahora monitorean los portales y controlan los sitios virtuales y las redes sociales.

No es un problema de alcance. No es incluso un tema de mensurar a cuánta gente se impacta. Se trata de saber que si no se comprende la nueva lógica de relacionamiento social, la nueva comunicación, no se puede hacer política. Así de simple. Así de contundente. No se trata de elegir estar o no en las redes. De usarlas bien o usarlas mal. Se trata de estar en la conversación o permanecer en una burbuja autodestructiva. Someter los supuestos a revisión permanente. Eludir los microclimas. Dejar de mirarse el ombligo.

En definitiva, tanto los gobiernos o dirigentes que ignoran las posibilidades del paradigma digital como aquellos que se aproximan a él aplicando prácticas permitidas, desnudan dos características comunes: ausencia de planeamiento estratégico y subestimación del público.

¿Pueden tales falencias de la clase política ser explicadas únicamente a partir de errores tácticos? ¿O son más bien el resultado de un desconocimiento del complejo ecosistema mediático? En términos estrictos, es imposible analizar ambos aspectos en forma disociada. Sólo cuando la dirigencia comprenda que comunicación y gestión son dos caras de una misma moneda tomará nota real de las oportunidades que desaprovecha al ignorar las potencialidades de las TICs. Como repite hasta el cansancio el experto Mario Riorda. "No toda comunicación es política, pero toda política se presenta, se expresa, se manifiesta de un modo comunicacional". No entender esos nuevos modos, significa una enorme dificultad para la práctica política. ***No por no entender los cambios de la tecnología, la comunicación o de las audiencias. Por no entender los nuevos clivajes de la política.***

En rigor, la impericia digital de los gobiernos, habitual en América latina, es apenas la punta del iceberg de un fenómeno más

grave. Se trata nada menos que de la ausencia generalizada de una planificación comunicativa integral. Esta carencia en el nivel macro de la administración pública vuelve ineficiente al Estado a la hora de encarar acciones políticas proactivas y anticipar situaciones de crisis. Concebir la relación con la ciudadanía como una mera labor de difusión, propaganda o publicidad –independientemente de los canales que se utilicen- deja a los funcionarios atrapados en esquemas que no responden a las necesidades de los públicos actuales.

Los cuadros políticos y burocráticos podrán escapar coyunturalmente a la falta de un programa comunicativo, pero tarde o temprano pagarán las consecuencias de dicha ausencia. Para ellos, las nuevas tecnologías constituyen una verdadera oportunidad, dado que pueden ser utilizadas para transparentar la gestión y acercarse a los ciudadanos con múltiples posibilidades de reforzar y generar nuevos vínculos. De implicar.

En suma, la web ofrece a la política inéditas oportunidades de comunicación. En algunos casos, puede ser utilizada como un instrumento para mejorar la *accountability* y la transparencia de la gestión de gobierno. En otros, se recurre a ella para mantener un contacto cercano y permanente con la población, humanizar al dirigente y difundir mensajes públicos.

Menos recomendable resulta, en cambio, recurrir a Internet con fines meramente propagandísticos. Al tiempo que el usuario premia con su participación cada oferta de diálogo, castiga duramente la difusión unidireccional de contenidos. O directamente, lo que es peor, los ignora, no los registra. Los pasa por alto.

Aunque experiencias exitosas permiten una cierta dosis de optimismo sobre el futuro de la ciberpolítica, es cierto que se trata aún de casos aislados. En verdad, no se vislumbra todavía una conciencia generalizada entre los actores partidarios y gubernamentales respecto de las implicancias de la era digital. ***Pero fundamentalmente, la no percepción***

del cambio cultural, de una sociedad red, de un nuevo paradigma cultural, impide que el cambio llegue a la política de manera contundente, real.

La clave para que las élites dirigentes venzan la lejanía que sienten frente a las nuevas tecnologías y sus usuarios reside en que las modalidades comunicativas de los adelantados comiencen a rendir resultados verificables. Puesto que la política opera bajo una lógica eminentemente pragmática, sólo el éxito de los pioneros traerá aparejado un efecto de imitación por parte de los más tradicionalistas. Esto, está empezando a ocurrir. Y el efecto contagio es ya irreversible. Marca tendencia.

El ciudadano-emisor, bien visible

A lo largo de la historia, la producción de información fue en general un privilegio restringido a un pequeño grupo de personas e instituciones. En la clásica sociedad de masas, tal poder es compartido por los gobiernos nacionales y los medios, que compiten por influir sobre una audiencia mayormente atomizada y pasiva. Sin embargo, el surgimiento de un nuevo paradigma de la comunicación política desplaza del podio a la prensa convencional y da paso a una multiplicidad de nuevos actores y soportes en la generación y circulación de contenidos.

Con la llegada del siglo XXI, un público habitualmente relegado adquiere protagonismo y toma las riendas de la elaboración y viralizacion de la información. De hecho, el receptor de antaño se transforma, al ritmo de la aparición de inéditos canales de expresión, en un poderoso emisor. Por ello, tanto el periodismo como la política enfrentan hoy un entorno mucho más complejo que el de hace apenas unos pocos años.

Dos fenómenos ilustran con claridad dicho proceso. El primero de ellos fue la notable expansión de los blogs, bitácoras online que permitían al ciudadano común difundir contenidos sin recurrir a los *más media.* En principio utilizado por periodistas y luego por ciudadanos especializados en las más diversas temáticas. Y luego, fundamentalmente, el explosivo uso de las redes sociales.

La espectacular proliferación de weblogs que tuvo lugar en los primeros años de la década del 2000 fue una de las características distintivas del paradigma digital. Diarios personales o colectivos, muchas veces anónimos, donde todos los días millones de personas publican sus inquietudes sobre diversos temas, sin pasar necesariamente por filtros editoriales y con la posibilidad de construcciones colaborativas de enorme riqueza.

En términos estrictos, los weblogs adquieren resonancia en los meses previos a la invasión estadounidense a Irak, y logran la máxima exposición una vez desatado el conflicto en 2003. Su popularidad se apoya en el hecho de que presentan una óptica de la guerra que difiere con la que muestran las cadenas convencionales de información, como *CNN* y *BBC*. De este modo, pronto se convierten en el vehículo preferido para la comunicación ciudadana, y son utilizados no sólo para la crítica política sino también como virtuales "diarios personales". En consecuencia, los blogs tratan hoy las variadas temáticas y son leídos por todo tipo de audiencias.

Así, el nuevo paradigma comunicativo empieza a mostrarse dominado por la horizontalidad en las relaciones, a diferencia del vínculo jerárquico propuesto por la prensa *mainstream*.

Con su consolidación y expansión hacia distintas capas sociales, algunos weblogs se vuelven particularmente poderosos. En Estados Unidos, por citar sólo un ejemplo, ciertas páginas en las que los consumidores evalúan nuevos productos del rubro tecnológico son ampliamente consultadas. Rápidamente, estos críticos independientes se convierten en líderes de opinión, capaces de generar sensibles incrementos o dramáticas caídas en las ventas de los dispositivos analizados.

En un principio, la industria intenta combatirlos, pero luego cae rendida ante la influencia de aquellos sobre los compradores. Así, muchos bloggers son tratados en la actualidad como respetados periodistas y formadores de opinión. Desde fabricantes de software y hardware hasta

asesores electorales, numerosos actores sociales buscan ganarse el favor de estos "influenciadores", quienes parecen capaces de incidir en sectores de la población difícilmente abordables desde los medios clásicos.

Además, los blogs son muy permeables a los avances informáticos e incorporan con velocidad las posibilidades que abren nuevas plataformas e incorporan las redes sociales. Son convergentes y en algunos casos llegan a interesantes faces de hibridez.

A comienzos de 2008 se organizan en Buenos Aires los primeros "encuentros de *fotologgers*", donde los internautas deciden abandonar momentáneamente el teclado y conocerse cara a cara. Desde entonces, la aceleración de los cambios, la irrupción permanente de nuevos formas, tribus, plataformas, aplicaciones, tendencias, etc, no han dejado de caracterizar estos inciertos tiempos de liquidez.

Redes digitales y "multitudes inteligentes"

Los tradicionales *mass media* no tienen otra opción (aunque estén más o menos convencidos) que invitar a sus usuarios a participar en la elaboración de los contenidos. Así, las fronteras entre emisión y recepción se vuelven difusas y los roles de antaño se transforman.

Las voces, las conversaciones que hoy se establecen en la red son infinitas. Como nunca, la gente se arma de la palabra para difundir contenidos que gran parte del periodismo profesional ignora. Los antiguos destinatarios se incorporan al proceso de construcción de la noticia, ya sea mediante el aporte a las estructuras habituales o por fuera de ellas. De este modo, los flamantes canales ponen al desnudo la insatisfacción de la sociedad frente a la oferta informativa convencional.

Una de las características centrales del paradigma digital es el notable proceso de atomización y posterior reagrupamiento de las audiencias. Cuando la revolución de las TICs todavía era un fenómeno incipiente, se creía que las nuevas herramientas pulverizarían a los públicos en millones de partículas dispersas e inconexas. Se

consideraba entonces que Internet destruiría los lazos entre los individuos anteriormente aglutinados en la sociedad de masas.

No obstante, los hechos demuestran lo contrario. Lejos de aislarse, los ciudadanos interactúan y establecen infinitas conversaciones como nunca antes.. En todo caso, puede decirse que han desaparecido algunos lazos tradicionales. Pero éstos no han sido reemplazados por el aislamiento, sino por el surgimiento de nuevas modalidades de socialización. Nuevas formas de relacionamiento. de vínculos.

Para describir este complejo fenómeno, el experto estadounidense en nuevas tecnologías Howard Rheingold propone el concepto de "multitudes inteligentes" (*smart mobs*). Su interesante propuesta parte de lo que define como la aparición de una inédita forma de organización y comunicación social.

En palabras de Rheingold, "las multitudes inteligentes emergen cuando las tecnologías de la comunicación amplían los talentos humanos de cooperación". Podría afirmarse entonces que los lazos virtuales comienzan a reemplazar a los personales. En la primera década del nuevo siglo los foros de opinión, los chat rooms y las comunidades en línea sustituyen gradualmente a los clubes de barrio, los bares y las sedes partidarias como punto de encuentro y diálogo.

No obstante, el hombre no pierde su carácter social, sino que más bien suma nuevos lugares de reunión. De acuerdo con el director de Comunicaciones de *Google* América Latina, Alberto Arébalo, "las comunidades virtuales son quizá la mejor expresión de una red donde son los usuarios, y no los generadores de contenidos tradicionales, quienes tienen el control". Para el ejecutivo, estos espacios de encuentro permiten que la gente se conecte, construya relaciones y se exprese.

La construcción colaborativa de los contenidos

En su primera época, Internet funciona de modo bastante similar al que lo hacen los medios tradicionales. De hecho, las pioneras *"puntocom"* operan según lógicas trasplantadas de las grandes empresas de la información y el entretenimiento del siglo pasado. Prima en ellas la visión de un emisor todopoderoso que distribuye contenidos a usuarios pasivos, mientras que las posibilidades de interacción y participación del receptor son muy limitadas.

Sin embargo, los cambios acontecidos a comienzos del tercer milenio pronto vuelven obsoleta dicha forma de gestionar la web. Efectivamente, la explosión de las herramientas cooperativas revoluciona a la red del mismo modo en que ésta revolucionó a los *mass media* convencionales.

En *El poder de las redes*, el experto español David de Ugarte sostiene que "la aparición de la blogósfera supuso la muerte definitiva del sistema *puntocom* de portales y grandes proveedores de contenido que replicaba, en versión electrónica, el ecosistema mediático del siglo XX".

Surge la expresión CGM (*Consumer Generated Media* o *Medios Generados por los Consumidores*), utilizada para denominar al conjunto de informaciones producidas y compartidas por millones de usuarios en foros, blogs y wikis. Dichos contenidos revisten una gran importancia, puesto que muchos navegantes online empiezan a otorgar mayor legitimidad a la palabra de sus pares que a la de los emisores clásicos.

Así, se consulta cotidianamente a los CGM antes de tomar decisiones políticas y de consumo. De este modo, la opción por un candidato, por una marca o por un modelo de determinado producto, está claramente influenciada por lo que ocurre en las redes. La cola-

boración, la creatividad y la solidaridad y la conversación irrumpen como los nuevos modos rectores.

El fenómeno wiki

Agregar, alterar, eliminar, editar contenidos. La idea de producir en forma colaborativa. Todo en tiempo real y por cualquier usuario. Más que nunca, se hace evidente aquello que la imagen no es la que uno pretende que sea sino la que se forma en la cabeza del otro. La construcción colaborativa, las conversaciones en red, son aspectos ineludibles a la hora de entender la construcción de la imagen de un candidato o un producto cualquiera. ***"La única verdad es la percepción de la realidad",*** ironiza el consultor Ignacio Ramírez.

Tal el caso de *Wikipedia,* que debe ser considerado como un asombroso fenómeno de cooperación de masas, puesto que opera a partir del principio de *"peer production";* es decir, producción de contenidos entre pares. En su lógica no existe distinción entre expertos y novatos, iniciados y aficionados. Por el contrario, es una obra grupal que reúne el talento de millones de personas que realizan aportes sin esperar nada a cambio.

¿Como se explica entonces el éxito de un sistema tan horizontal? No existe una única respuesta a este interrogante, pero sin duda gran parte del suceso de *Wikipedia* surge de su notable capacidad de auto-regulación y auto-limpieza. En efecto, la enciclopedia virtual pone en marcha un proceso casi darwiniano en el que sólo sobreviven los contenidos más aptos. La gran cantidad de interesados en un mismo material genera un sistema de *"multiple eyeballs"* ("ojos múltiples") en el que millones de personas observan todo el tiempo los aportes de los demás y remarcan los eventuales errores.

De esta manera, la existencia de una cantidad infinita de censores con la capacidad y la voluntad de asegurar la máxima fidelidad y precisión eleva los estándares de calidad de los contenidos de

Wikipedia y la hace competir con publicaciones clásicas del prestigio de la *Enciclopedia Británica*. Su notable éxito radica en su capacidad de producir una explosión de energía mental sin precedentes, en la que todos los usuarios están deseosos no sólo de aportar contenidos sino también de asegurar su veracidad.

Funcionarios, dirigentes sociales y empresarios recurren a esta tecnología. Publican su plataforma en un wiki para que sus miembros o la comunidad en general puedan ponderarla y hacer sugerencias a las autoridades partidarias.

El receptor clásico se toma revancha

Volvemos entonces a aquella idea madre que inspiró la primera edición de este libro. Frente al ciudadano empoderado, apoderado de las nuevas herramientas tecnológicas, productor de contenidos, vigilante, activo, participativo, conversacional, está el político tradicional, clásico, que intenta evitar el notable desacople que lo ha sorprendido casi sin advertirlo. y que encuentra serias dificultades para comprender a un electorado que empieza a resultar impredecible y esquivo.

Deben reaccionar ante situaciones inesperadas, circunstancia ésta que los lleva a refugiarse en respuestas espasmódicas, descoordinadas e ineficientes ante coyunturas negativas que escapan a su control. De hecho, los gobiernos no parecen comprender cabalmente los conceptos de campaña permanente y comunicación de crisis. Todo es más rápido, sucede en línea, y requiere de nuevas capacidades. De otras respuestas. De mayor innovación.

En este marco, son muchas las voces que hacen hincapié en el desinterés generalizado de la población sobre la cosa pública, cuando no se concentran puntualmente en la apatía cívica de los jóvenes. Sin embargo, se pierde de vista que en la mayoría de los casos el debate político no desaparece, sino que en realidad, en muchos casos,

se traslada a los distintos soportes digitales, a las multiplataformas móviles. A un mundo signado por laa convergencia. Por la hibridez.

El ocaso de la plaza o el local partidario como sitios de confrontación de ideas no implica necesariamente el fin de la discusión ciudadana. Más bien todo lo contrario. El desafío para los funcionarios y opositores del siglo XXI consiste justamente en encontrar formas de intervención en las múltiples conversaciones y comprender el cambio para generar empatía y evitar el desacople, la desconexión.

Según afirma el sociólogo de la Universidad Complutense de Madrid Ismael Crespo, "los avances tecnológicos están alcanzando un ritmo sin precedentes en la historia de la humanidad. Las transformaciones son tan profundas que afectan la vida cotidiana en todas sus dimensiones: el trabajo, el consumo y la participación social".

Todo ello no significa que el hombre haya perdido su carácter eminentemente comunitario, sino que ha sumado nuevos lugares de encuentro. Además, como sostiene Dick Morris en *El Nuevo Príncipe*, el acceso casi ilimitado a datos de la realidad otorga a los electores mayor capacidad de decisión. Por tal motivo, muchos individuos se sienten hoy en mejores condiciones para modificar el rumbo de los acontecimientos, desnudar a los gobernantes y hacer oír su voz. ***La legitimidad snapchat.***

Asimismo, los nuevos medios, el periodismo ciudadano y las propias redes sociales permiten a la sociedad disponer de una mayor cantidad de fuentes para conocer lo que sucede, para entender por donde pasa la conversación real. Resulta más difícil para las elites ocultar información o desviar la atención, toda vez que la vinculación del electorado con la opinión pública excede ampliamente a aquello que es publicado por los medios tradicionales. De este modo, aunque ciertos acontecimientos no estén reflejados en la tapa de los diarios o no sean comentados por radio o televisión, la gente puede saber de ellos desde cualquier dispositivo que tenga a su alcance.

Como consecuencia del descrédito que sufren los emisores políticos y periodísticos clásicos nace el "ciberactivismo", práctica que tiene lugar cada vez que un usuario anónimo difunde contenidos que escapan a la retórica oficial. La herramienta más utilizada fue la cadena de e-mails, por medio de la cual el activista potencia el mensaje solicitando a sus contactos que lo multipliquen a través de la web. Luego, vino el masivo uso de las redes sociales.

Normalmente, el objetivo de estas campañas digitales consiste en poner a la luz pública una denuncia o sacar a relucir un problema oculto e imponerlo en la agenda social. De este modo, se desnudan casos que tanto diarios como gobiernos ignoran o esconden.

Debe primar, en términos del experto en "lo público" Toni Puig, cierta ***"complicidad con el ciudadano"*** que resulte constante y plural. Por ello, de poco sirve que sólo en épocas electorales se inauguren blogs personales, se ofrezcan charlas virtuales, se participe en las redes sociales y se envíen cadenas de correos electrónicos, si luego se retoma el monólogo excluyente de antaño. O si esas mismas herramientas son utilizadas bajo la vieja lógica de la no-escucha y el no-diálogo.

Más allá de las ventajas operativas de los instrumentos informáticos, los gobernantes tienen que entender que la buena comunicación es aquella que pone el acento en el receptor. Ahora mejor dicho en el "otro". Aún con las herramientas técnicas al alcance de su mano, los dirigentes pueden perder la oportunidad de acercarse a la gente si insisten en no involucrarla en la toma de decisiones. Para ello es esencial comprender que el ciudadano-receptor ya no se ve a sí mismo como un ser apático y dependiente.

En el siglo XXI no hay lugar para concepciones unilaterales y jerarquizadas de la información pública. Aparece un nuevo modelo de producción y consumo mediático en el que conviven múltiples voces que privilegian la cooperación y la construcción colectiva de

mensajes. Los lenguajes internistas, las operaciones de prensa y los códigos cifrados que utilizan los líderes sólo potencian la indiferencia ciudadana. Claro que, en términos estrictos, dicha indiferencia, aún bajo la forma de silencio, debe ser interpretada como una respuesta y no como su ausencia.

En este sentido, la red se ha convertido en un factor democratizante y pluralista que promete poner fin a una era comunicativa centralizada, descentralizada y monopólica. A decir de David de Ugarte, la red distribuida es la que plasma el gran cambio. Y si bien no hay dudas de que una mayor cantidad de datos no implica necesariamente una mejora en la calidad de la información, es innegable que la variedad de voces y la posibilidad infinita de interrelaciones, es preferible a la escasez de fuentes y a la transmisión de pocas vías.

En síntesis, el paradigma digital puede ser abordado por políticos y cronistas como un problema o como una oportunidad. En cualquier caso, ignorar esta nueva realidad es la alternativa más peligrosa, toda vez que aumenta la distancia que hoy se observa entre gobiernos, medios y audiencias.

"El poder ya no es lo que era. Tal como lo conocimos llegó a su fin" sostiene Moisés Naím. Hemos pasado, en todo sentido, de la idea multimedia al concepto de la hibridez que, como bien dice Ferran Adell significa "la fusión de elementos que generan una experiencia nueva y coherente, que es diferente a la experimentación de los elementos por separado, como podría ser la face multimedia". Así en los medios como en la política.

Parte III

La Comunicación en la Ciudad

"Muchas ciudades siguen igual porque están gobernadas por la vieja política, por gobiernos hiperpartidarios y personalistas que solo se preocupan por ganar las próximas elecciones. Y por la falta de planificación a largo plazo".
Toni Puig

Las urbes serán cada vez más el escenario de los grandes retos sociopolíticos. Y de sus soluciones

Las ciudades se han convertido en espacios cada vez más relevantes para la acción política y la comunicación gubernamental. Adquieren dimensiones y matices singulares. Este es sin duda el siglo de las ciudades, sobre todo desde el año 2007 cuando la población urbana mundial alcanzó el 50 por ciento y más aún teniendo en cuenta la contundencia de las proyecciones. Se espera que para el año 2050 siete de cada diez personas vivirán ya en centros urbanos. Si se contrasta esta tendencia con otras proyecciones, como las que marcan el impacto del cambio climático, de la fabricación de vehículos y saturación del tránsito, cuestiones energéticas, de contaminación, no solo ha colocado el rol de las ciudades en el centro del debate mundial, sino que ha significado una rotunda necesidad de resignificar el rol de los gobiernos locales. Y más allá de las complejidades que ello conlleva, ha potenciado la necesidad de las gestiones municipales de ya no limitarse a administrar sus recursos sino a pensar en el futuro

de sus ciudades. Actuar y pensar con visión de futuro. Como diría el genial Toni Puig, ***"ya no se trata solo de administrar miseria (los recursos resultan siempre insuficientes) sino de inspirar futuro".***

Se ha puesto mucho el acento en la sustentabilidad de las ciudades, en su capacidad de resiliencia, en la oportunidad de contribuir a la disminución del impacto del calentamiento global, a atender las cuestiones energéticas, a promover políticas de innovación, creación, a incrementar la apuesta por la cultura, a planificar los espacios comunes, y a ocuparse de la problemática del territorio y hábitat, entre otros temas centrales de la nueva agenda.

Que se pronostique que hacia el final de este siglo el 90 por ciento de la población será urbana, obliga a los gobiernos locales, pero también a sus organizaciones y ciudadanos, a pensar en ese futuro, a planificarlo y a cambiar. Fundamentalmente a cambiar, a estar dispuestos a aceptar que tal como se gobernaban las ciudades no se abordarán los temas planteados, y la necesidad de construir un futuro posible y mejor.

Aunque evidentemente hay una cuestión de niveles de Estado y transferencia de recursos, las ciudades se desmarcan en sus competencias de sus provincias y de la Nación. Y si bien existe una competencia real de posicionamiento de las ciudades que proyectan sus relatos a través de atributos e íconos vinculados a los nuevos ejes de la innovación urbana, también existe una cada vez más extendida red de colaboraciones.

La competencia entre las ciudades hoy, se sustenta sobre la posibilidad de establecer cuan vivibles son. Cuánto mejor se puede vivir en tal o cual ciudad. Eso es lo que importa hoy en las ciudades. Cuál es el nivel de calidad de vida alcanzado para sus habitantes, y cómo se está planificando y actuando para construir un futuro aún mejor.

Ciudades digitales, inteligentes, economía circular, resiliencia, y ciudades que comparten, son algunos términos que influyen en la conformación de una nueva gramática de la comunicación institucional y política al servicio de una determinada estrategia urbana. Inevitablemente, la tecnología, las nuevas herramientas sustentadas en componentes tecnológicos, serán clave en la transformación de las ciudades. Sobre todo si éstas herramientas no son utilizadas de manera concentradas, dispuestas por empresas, sino en las que interviene la construcción y uso colaborativo de los ciudadanos. En definitiva, los avances tecnológicos que abrieron un gran debate en torno a las *smart citys*, serán clave si ayudan a que los ciudadanos puedan vivir mejor en las ciudades donde eligieron establecerse. El proceso de descentralización hacia las ciudades no se detiene. Es el lugar donde se elije vivir.

Si hay alguien que se ha dedicado a bucear en el futuro de las ciudades, es Toni Puig. Hace tiempo que el llamado gurú de las ciudades habla de la empatía, de los gobiernos cómplices de los ciudadanos, de las conversaciones, del movimiento de los indignados, de lo público. Todas cuestiones que recién ahora la política advierte como novedad y trata de asimilarlas.

"La ciudad rediseñada solo es posible si implicamos a los ciudadanos, siempre y de manera permanente, constante", decía Puig hace ya mucho tiempo. "En cooperación, en coproducción permanente".

Resulta interesante entonces observar como los cambios en la comunicación política, a propósito de las nuevas tecnologías pero no solo a partir de ellas, de otros modos de vinculación social, de una nueva sociabilidad urbana, impactan de manera contundente y visible en los gobiernos locales. Son las ciudades donde más rápidamente se puede observar y corroborar el desacople de los gobiernos si no asimilan el cambio de época, el nuevo lenguaje. Como hacer, para quienes están en plena gestión, y peor para quienes llevan años en ella, para empezar casi de nuevo. Resetear y volver a iniciar.

Rediseñar una nueva estrategia que poco o casi nada se asemeja a lo ya conocido.

Es a nivel local donde todo parece mucho más palpable, visible, comprobable. Es el territorio donde se puede ser mucho más proclive al desmerecimiento de las nuevas formas de comunicación, en tanto pareciera no existir la dificultad de las distancias y donde es todavía posible el contacto personal, el cara a cara. Donde se puede llevar adelante la militancia tradicional, caminar y visitar a cada uno de los vecinos golpeando las puertas de sus viviendas, conversando en la plaza, en el club, o en cualquier otro lugar de encuentro.

Pero ahí anida tal vez el error más importante. Una confusión en el diagnóstico que impide el reconocimiento de una nueva realidad.. El error y el desatino de creer que se puede prescindir de las nuevas herramientas. Y lo que es peor y fundamental: no reconocer el nuevo ecosistema social basado en relaciones que utilizan las nuevas tecnologías y que ponen el valor, el acento, en las conversaciones, en los contenidos y en la acción de compartir. Aún peor: no reconocen que más allá de las herramientas o las formas de entrar en contacto, estamos en presencia de un cambio cultural. Los errores se pueden seguir cometiendo tanto en el contacto personal y en los medios de comunicación tradicionales, como en las redes sociales o los nuevos medios.

Es donde se confunde mucho más la idea de antagonismos entre lo virtual y presencial, como si unas formas debieran reemplazar a otras, o como si no se pudiera seguir sujetos a viejos errores de la comunicación tradicional, unidireccional y no conversacional, aún en el encuentro personal de los políticos con los ciudadanos. El problema es si se quiere dar continuidad a la idea de convencer al otro, de dar la discusión por la discusión misma, de no escuchar. Y aún entendiendo el poder de la escucha, el problema siguiente es qué hacer con esa escucha. Si en verdad movilizamos los mecanismos de una verdadera escucha activa, cuales son luego las respuestas. Muchas veces se intenta dar respuesta al reclamo. Pero no se interpreta la

conversación. Es muy común querer dar respuesta a los problemas puntuales que manifiesta el vecino. Y sin desmerecer esa tarea, no se hace el esfuerzo por interpretar las conversaciones sociales que ocurren en la ciudad. Las que se comparten.

Son muy pocos los intendentes, alcaldes, o dirigentes locales que deciden incorporar las nuevas tendencias para mejorar la gestión, más allá de cierta avidez por estar presente en las diversas plataformas tecnológicas, con la mera premisa de no quedar rezagados o perderse algo que aún no llegan a visualizar en su verdadera dimensión o potencial. Ni ellos ni, en forma frecuente, sus costosos asesores y supuestos entendidos en la nueva comunicación. No tienen forma ni parámetros para, al menos, poder diferenciar entre buenos y malos consultores.

Desde los gobiernos se debe entender que se ha pasado de un esquema piramidal a redes distribuidas, donde circulan las conversaciones y las opiniones compartidas. Donde impactan las políticas gubernamentales en la vida cotidiana de los ciudadanos.

Los jefes comunales son los dirigentes políticos que mayor contacto tienen con sus vecinos y los que están en condiciones inmejorables para diseñar políticas comunicacionales efectivas a partir del entendimiento del nuevo paradigma. Pero no significa, necesariamente, que ello ocurra.

Infieren que no se trata de reemplazar tecnologías sino, en todo caso, de incorporarlas. Pero fundamentalmente, de concebir la comunicación en términos diferentes a la acción de prensa o difusión a la que estuvieron acostumbrados por años, sea desde el gobierno o desde el rol de opositor que en algún momento les toco desempeñar. Y olvidarse que la misma sólo sirve para los tiempos de campaña electoral o para mantener un nivel aceptable de imagen positiva en la opinión pública que, cada tanto, va a las urnas.

La estrategia de comunicación los ayudará en el proceso mismo de la gestión que, a la vez, contribuye a la construcción de imagen. No es la mucha o poca presencia en los medios ni el tipo de tratamiento que reciban de los mismos, el factor determinante. No se comunica sólo desde el departamento de prensa, se comunica con la gestión misma, en la cual debe intervenir, para que sea efectiva, una adecuada estrategia. Una estrategia pertinente muchas veces ausente y subestimada frente a las tareas que impone el día a día y el tiempo que se ocupa en esos menesteres. "Además de administrar la miseria, se debe inspirar futuro", diría Puig.

El intendente o jefe comunal, como todo dirigente local, sabe que la web no reemplazará nunca al contacto personal. Que la radio no anulará las visitas puerta a puerta en los domicilios de los vecinos, y que las crónicas de los diarios no suprimirán los relatos del hombre de a pie que se junta con sus pares en el club del barrio. Es decir, sabe, o debería saber, que no importan las plataformas o canales, interesa el cómo se establece una verdadera comunicación. Lo sabe más que nadie. Porque aún sin analizarlo, percibe si logra empatía con su comunidad o si, por el contrario, no logra quebrar la distancia que lo separa. Debe saber, a esta altura, que lo que se presenta con el desarrollo tecnológico son oportunidades y no sistemas de reemplazo. Lo debe saber tanto aquel que cuenta con un sistema a priori exitoso de contacto personal con su comunidad, como quien cree que esta frente a la oportunidad de acortar camino a través de las nuevas plataformas multimediales, tecnológicas, prescindiendo del esfuerzo que requiere el contacto personal. Quienes adhieren a esta ultima creencia en verdad están deslumbrados por la posibilidad que les ofrecen las nuevas plataformas, pero también por cierta fatiga o rechazo a la idea de mantener un contacto personal con la mayor cantidad de vecinos posibles. No hay muchos dirigentes dispuestos a esta tarea, por cierto, agotadora si se hace a conciencia.

El político en campaña y en contacto permanente con los ciudadanos ha corroborado, en forma sistemática, la distancia entre un

relato y otro. Entre el que construyen los medios y el que se palpa en la calle. Entre el relato que se diseña en los despachos del Palacio y las conversaciones que suceden en la plaza o las redes sociales.

Para quien no está dispuesto a escuchar, (y no solo contar en los medios que escucha a los vecinos cuando en verdad lo hacen en un universo no significativo) tender redes, abandonar el discurso unidireccional, es tan inocuo el trato personal como la participación en redes sociales. En cambio, para el que comprende la construcción colaborativa, tanto del mensaje, como de la imagen y de la gestión misma, para el que entiende la necesidad de intervenir en la conversación y de practicar una escucha activa, el que de verdad implica y busca complicidades, no habrá plataforma de la que pueda prescindir. La segmentación de públicos y desplazamiento de lo masivo, sólo puede ser abordada desde la mayor diversidad posible en las opciones disponibles para establecer una adecuada comunicación.

La construcción del discurso

A tono con la descripción realizada, se revaloriza la importancia de ***la idea.*** Así de fácil. Lo primero es "la idea". Y esto, que parecería una verdad obvia y evidente, se ha convertido, en los últimos tiempos, en un eje de discusión. Porque existe una tendencia cada vez mayor a tratar de comunicar "la nada". Cuando en verdad se trata de estar en los medios. Acaso por haber creído a pie juntillas aquello de que "*una imagen vale más que mil palabras*," la dirigencia se tienta con los medios audiovisuales y presiona cada vez más con asistir a programas de televisión o con responder ante un grupo de "movileros". O incluso ahora, a cierta incontinencia en la emisión de mensajes o banalidades en las redes sociales. Casi como opinólogos compulsivos. Si antes existían, como evitar que con un móvil en la mano, lo hagan mucho más visible.

Lo preocupante es que ese deseo no se compadece con el "buen discurso". Porque las más de las veces, el dirigente en cuestión no

tiene nada que decir. Y entiéndase por buen discurso la participación en el diálogo, en la conversación, en la construcción de un relato. Y un poco más profundo, desde el gobierno, en un mito. En una marca.

Las ideas reemplazan a las consignas. Las causas a las pertenencias. Como las redes distribuidas, horizontales, han dejado atrás los ordenamientos verticales, jerárquicos. La creatividad, la independencia a adquirido un mayor valor que la fidelidad repetitiva. Porque como se ha dicho ya, el ADN de la política tradicional es muy diferente al ADN del nuevo ecosistema digital que ha adoptado la sociedad actual.

Una ***idea,*** se podría agregar, que no nace de la soledad del dirigente detrás del escritorio en su oficina. Tampoco de la famosa e infaltable ***"mesa chica"*** de la política, cada vez más obsoleta y anacrónica. Una idea que debe ser construida, también, en un proceso comunicativo y en modo colaborativo. Esto, en contraposición al sin sentido de quienes están obsesionados por adquirir visibilidad sin tener bien en claro, o para nada claro, el para qué de esa irrupción en los medios. O, también, de los que deciden impregnarse de un falso bajo perfil con la pretensión de que el mismo sea visualizado y entendido como un gesto de seriedad, de cierta austeridad y contracción al trabajo. Como si el desprecio por la comunicación fuera la fórmula mágica para que la opinión pública lo coloque en el lote de los más comprometidos con la gestión.

La ***idea,*** o el ***concepto,*** no solo anteceden a cualquier estrategia de medios sino también a la gestión. Entonces, primero la escucha activa, la conversación. Luego una idea, un concepto, algo consistente que comunicar. Un concepto tan pensado y repensado, discutido, consensuado y asimilado, que evite ese balbuceo fatal frente a la cámara. Una certidumbre tal que impida cualquier dubitación, y que actúe como protección contra la animadversión. Que genere empatía. Que eluda cualquier confusión, duda, contradicción. Se tiene esa

idea, y sólo si se tiene, se puede pensar entonces a quién dirigirla, cómo, a través de qué medios, de qué forma.

Es la escucha, es la comunicación

"¿No creen?¿No quieren entender? ¿No ponen atención? ¿No comprenden? ¿No oyen? ¿Qué le pasa a la gente que no nos escucha? O lo que es aún peor: ¿por qué no valoran lo mucho y bueno que hacemos para que vivan mejor?. ¿Acaso no ven las nuevas luminarias, el asfalto, la limpieza, la seguridad?, suelen preguntarse no sin asombro y preocupación, pero si con gran desconcierto, muchos dirigentes. En esto no hay distinción entre locales, provinciales o nacionales. Pero son los urbanos los que sufren a veces la carencia de herramientas comunicacionales. Creen que la sociedad cerró sus oídos y sus corazones al inefable discurso político. Cuando en verdad, no se preguntan qué tan dispuestos están ellos a escuchar al otro, al vecino. O que tan inmersos están en la conversación real, en los contenidos compartidos. Por el contrario, ante semejante diagnostico, por lo general se opta por redoblar la apuesta. "Difundamos más y mejor, pongamos carteles, pautemos más avisos, trabajemos con las radios, falta más publicidad, más propaganda. Que nadie ignore que eso que disfrutan lo hicimos nosotros". Otra vez se insiste bajo la lógica del discurso único, del flujo unidireccional.

Hacen bien en preocuparse. Hacen bien en buscar respuestas a un fenómeno que, cada vez más, hace sentir esa especie de aire gélido que provoca en cualquier persona el saberse ignorado. Esa es la evidencia más contundente de su desacople real. Es lo que los está dejando fuera de carrera. Por ese motivo no volverán a ser votados. Por creer que se trata de un gobierno incomprendido. Que en todo caso ha cometido el error de no haber sabido comunicar pero que cuando vengan gobiernos peores valorarán lo que han hecho por ellos. Error. error y error. Y lo que es mucho peor. Una vez que la ciudadanía les ha dado la espalda en la elección, volverán a intentar posicionarse con las mismas formas. Insistiendo para que escuchen lo que no

escuchaban cuando se lo decían desde el gobierno. Insistirán con las críticas. Y ya, desde una posición de no legitimidad.

Quienes se hagan las preguntas anteriormente mencionadas, tomarán seguramente caminos equivocados. Apelarán a más publicidad en desmedro de la conversación, a lo tangible frente a lo intangible, a las consignas frente a las ideas, a machacar con la fuerza de sus militantes obedientes y repetidores pero poco convencidos. A desplegar más y más recursos. Se apelará a una mayor disciplina. Y, sin embargo, notarán que el panorama irá empeorando. Los resultados serán todavía peores. El desacople se hará cada vez más evidente, visible e irremontable.

Recuperar la credibilidad para que se disipe la sordera. Reestablecer el pacto de confianza. Lograr, lo que se conoce como una "comunicación efectiva", debe ser el objetivo real. Es decir, una comunicación que tienda a establecer vínculos. Y por supuesto, revisar la política.

La ciudad es, en definitiva, la construcción permanente de confianza. De confianza mutua. Y la misma se construye a traes de los valores compartidos que por lo general se expresan en la marca de gobierno que, a su vez, adquiere ritmo y sustento real, con la acción de gobierno en sintonía con la estrategia diseñada. Con verdad y no con simulación. Con ser genuinos y no solo parecerlo.

Esta necesidad de construir confianza obliga, muchas veces, al rediseño de los equipos de gobierno, a revisar sus formas de trabajo y, por supuesto, a la manera de vincularse y generar empatía con los ciudadanos. Una tarea que es permanente.

Con la instalación del marketing político en los '80, la dirigencia vernácula descubrió ese discreto encanto del "cuarto poder" y comenzó a dirigir su mensaje a los reporteros, los analistas, los editores, los cronistas. La consigna pareció ser, y en gran medida lo sigue siendo, "haga patria, convenza a un periodista". Sólo que en

este juego, periodistas, dirigentes, empresarios, banqueros y asesores varios, empezaron a sentirse cada vez más cómodos hablando entre ellos. Hasta que a principios del 2000, el círculo virtuoso de la comunicación se evidenció círculo vicioso, porque el verdadero sujeto político, los ciudadanos, (no los periodistas), había quedado afuera del discurso, ignorados en la aparente conversación.

El discurso político sólo se constituye si parte de una verdadera escucha activa. Si interpela, si produce empatía, si penetra en la opinión compartida, si genera confianza, si conmueve y logra viralizarse, distribuirse.

Esta dicho que no hay más espacio para el discurso unidireccional. No hay más posibilidad de discurso único ni de ejercer tan siquiera una escucha pasiva. No hay construcción discursiva posible sin la participación del otro. Sin la devolución de nuestro destinatario identificado, de nuestro "contradestinatario" y, de ser posible, de nuestro "para destinatario", ese que se considera independiente; ese que se dice "apolítico"…

La respuesta es la constatación de que el circuito comunicacional se ha producido. De otra manera, nos estaremos ante un ejercicio de propagación mejor o peor realizado; ante una tarea de difusión o simplemente ante una pieza de propaganda o de publicidad.

Y lo que quiere el "sujeto político" hoy es que se le comuniquen las cuestiones. Esto es: participar, ser parte, estar incluido, involucrado. Mucho más en tiempos donde abundan las plataformas conversacionales. Y quiere, además, proponer las cuestiones.

Describe tu aldea y… pensar global y actuar local...
o pensar local y actuar global

Gobernar la ciudad será gobernar el mundo.
Las urbes deben superar el principio pensar global y actuar local,
por un ambicioso y necesario pensar local para actuar global

Antoni Gutiérrez-Rubí

… El vínculo entre lo local y lo global se estrecha de manera cada vez más sólida. Las fronteras de los Estados Nación se diluyen y las de las Provincias, mucho más. Las regiones adquieren perfiles definidos y lo trasnacional sólo encuentra su verdadera articulación en las ciudades. Y si estas tienen menos de 100 mil habitantes, mucho mejor.

La descentralización es permanente. El crecimiento de las ciudades es una tendencia a la que se le debe prestar especial atención. La población urbana no para de crecer y la tendencia es contundente. Los gobiernos locales asumen nuevas demandas. Se encargan de nuevos asuntos. Tienen cada vez mayor incidencia en la agenda global. Las ciudades globales se unen para enfrentar los nuevos retos. Las ciudades emergentes hacen lo propio. El cambio climático, el problema del transporte, el cuidado del medio ambiente, el territorio, la vivienda, son solo algunos de ellos.

¿Cuánto marketing se puede hacer sobre un dirigente o candidato que se propone o postula en una ciudad de 10 mil habitantes si, seguramente, más de la mitad le conoce historia, pelos y señales? ¿Cuánto se puede trabajar la imagen de una persona nacida y criada en un pueblo de 10 mil almas? Y sobre todo: ¿Cuál ha de ser el discurso político de un candidato en esa situación?

Es evidente que un dirigente no puede abordar las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TICs) con su discurso antiguo y decadente. Sería como ponerle el motor de un Ford T a un

Ford K (entre otras cosas, no entraría en esa carrocería). Pero, si en algo puede servir la experiencia de la comunicación local es que en sí misma puede estar inmerso el nuevo gen de la comunicación futura.

Son, los municipios, el último bastión de la Política. O el primero. Esa política que se urde en consensos, discusiones, tensiones, conversaciones y acuerdos. Esa política que se constata en el ejercicio de una territorialidad en discordia y se define por la capacidad de cada contendiente para imponer su razón.

En definitiva, son el último nivel de gobierno donde se constata la viabilidad política. Porque el "quién es quién" funciona. Porque los hijos del dirigente van a la escuela con los hijos del dirigido. Porque las redes de solidaridad, respeto, tolerancia y convivencia aún existen. Porque el vecino sabe dónde vive el dirigente y puede ir a golpearle la puerta de la casa… Y viceversa.

Entonces, el discurso de un dirigente local necesariamente debe ser otro. La "cajita semiótica" no puede ser una "Caja de Pandora" donde se choquen entre si todos los males del universo, sino una especie de "costurero de la abuela" en donde las palabras, los gestos, las señales y hasta los silencios ocupen cada uno su lugar y estén perfectamente relacionados con el resto.

Ese discurso armonioso y creíble, genuino, es el que la dirigencia política debería comenzar a intentar, con nuevos códigos, nuevos signos, nuevo significado y nuevo significante, tanto en las multiplataformas digitales, como en los medios tradicionales y como también en el contacto personal. Sin distinción. Recordemos: no es que se agregaron nuevos medios, cambio el paradigma. No hay reemplazo, hay sumatoria y cambio.

Tal vez así, mezclando en el territorio cibernético, digital, lo local con lo trasnacional, surja un discurso político capaz de volver a ena-

morar al ciudadano. Un discurso que atempere los "ruidos conceptuales" con los que hoy debe lidiar la dirigencia política.

Un discurso participativo e inclusivo, plural y abierto, que sea parecido a ese debate del pueblo ateniense del que nació, hace siglos atrás, la democracia. Un discurso que sea capaz de escuchar.

Las ciudades globales están asumiendo desafíos globales. La crisis de las ciudades es en realidad una crisis de toda la sociedad en su conjunto. Lo que equivale a decir que el conflicto político que se genera en el ámbito urbano va más allá de sus límites geográficos y se trata en realidad de un asunto de importancia global. Como apunta Joan Subirats en su último libro, *El poder de lo próximo*, "las ciudades reflejan de manera más intensa los cambios económicos, políticos y sociales que se dan en general. Estas recogen y amplifican los cambios repentinos y profundos que han sacudido a todo el mundo en estos últimos veinte años. Esta realidad se agudizará y crecerá en los próximos años. La esperanza del siglo XX fue la de las Naciones Unidas. La del siglo XXI será la de las ciudades unidas.

Las ciudades globales deben superar, por elevación, el principio *pensar global y actuar local*, por un ambicioso y necesario *pensar local para actuar global.* Se trata de nueva agenda que prioriza, ante todo, ganar el derecho a construir la ciudad democrática para garantizar la conciencia de que nuestro planeta es nuestra primera —y única— casa.

Agendas, opinión pública, opinión compartida

En la era de los multiplataformas, multipantallas, redes sociales, de la incesante movilidad y de la extrema segmentación, es evidente que el periodismo construye una realidad mediática, que no es otra cosa que una cantidad de "verosímiles" de la realidad real. Un recorte, o mejor, infinitos recortes de una realidad que se intenta construir desde diferentes puntos de vista.

A esta altura resulta estéril quedar atrapados en la vieja discusión sobre cuestiones que ya fueron claramente superadas: los medios no son objetivos sino subjetivos por la esencia misma de la selección informativa; es demostrable que está en crisis el "newsmaking" y a menudo no se suelen respetar los "criterios de noticiabilidad" que, por otra parte, han cambiado al impulso de las nuevas tecnologías y la expansión de las plataformas. Los medios no "mienten" ni afirman "verdades" valores que no se les puede reclamar epistemológicamente, porque sólo ensayan "acercamientos" a la realidad, copias, verosímiles. A veces, mediadas por manipulaciones caprichosas. Pero ello sería tema de otro texto.

El dirigente local sabe de la pelea cotidiana para posicionar su propia agenda. En los medios y en la opinión pública. Se trata de una negociación permanente, de un consenso siempre frágil y a veces imposible. Sin embargo, en los términos en los que hemos entendido la comunicación, todo indicaría que resultará cada vez más inverosímil la coexistencia de agendas inconexas. Los medios no pueden permanecer ajenos a las conversaciones políticas y sociales. Como estas dos tampoco pueden permanecer inmunes al relato periodístico. Y mucho menos disociadas entre sí.

La propia supervivencia de medios y políticos está sujeta a la capacidad para reconvertirse, establecer redes y abrirse al diálogo permanente. La pretensión de imponer una agenda determinada desde cualquier pedestal, será de cualquier forma repudiada y estará indefectiblemente destinada al fracaso. No hay política gubernamental que resista en el tiempo si la misma es concebida desde un púlpito, de manera inconsulta, si su punto de partida resulta ser la famosa mesa chica iluminada.

Pero tampoco lo opuesto. Es cierto que las redes sociales, los medios electrónicos, han generado la fantasía de una comunicación propia, de la instalación de temas sin dependencia de los medios de comunicación más próximos, ni de los requerimientos de la opinión

pública. Pues se trata solo de una fantasía. Esto no vuelve estéril o inútil la construcción y uso de herramientas propias. Todo lo contrario. Hay claros ejemplos de lo valiosas que éstas han resultado y, seguramente, lo serán cada vez más. El punto es no virar de un extremo a otro. De no pensar en medios todopoderosos sin los cuales no se puede comunicar prácticamente nada, idea por tanto tiempo dominante en la clase política y que aún perdura, a la falsa expectativa que con el avance de la tecnología y la irrupción de los nuevos medios o auge en el uso de las redes sociales, todo está en nuestras manos. El orden no es jerárquico, es de redes distribuidas.

Es como decir, ahora que puedo ser el dueño y vehiculizador de mi propia emisión, voy a alcanzar los efectos deseados o esperados. Ahora que no estoy mediatizado, el despliegue de mi comunicación resultará más efectiva y conducente. En ese sentido, persistir en esa lógica es seguir intentando convencer al otro.

El gobierno tiene su propia agenda, los medios la suya, y la comunidad una determinada opinión pública, aunque fragmentada. Que ya no es la opinión publicada sino la compartida. Esas miradas pugnan de manera permanente. Conviven en tensión, encuentran puntos de contacto, de consenso y negociación. Claro que se trata de una exageración para una mejor comprensión. Se supone que los medios reflejan lo que le sucede a la gente. Que la agenda de los gobiernos es la que impone la problemática vigente, y que la opinión pública está teñida de aquello que se desprende de los relatos periodísticos y acciones gubernamentales. Pero sin duda, cada uno puja por sus temas, o por sus visiones acerca de los mismos.

Convengamos que la agenda mediática es el temario que tratan de imponer en el día a día los medios de comunicación sobre una determinada opinión pública que se construye en una geografía específica.

Quienes aún se asumen como relatores de la realidad, parecen estar en retirada. Encuentran cada vez menos consenso en sus promo-

ciones. Paulatinamente se acepta que tal independencia, tal objetividad, tal cosmovisión, siempre es relativa. Por lo cual, para establecer afirmaciones sobre la supremacía en la instalación de agenda hay que ser cuidadosos y acudir a los estudios realizados. Se debe, además, agregar otro factor ahora nada residual: el flujo de contenidos que circula por las redes sociales.

Un estudio interesante es el de cruzar las temáticas reflejadas por los medios nacionales o de circulación nacional, que en el caso de la Argentina suelen ser editados en la ciudad capital, y la de los medios del interior del país, sean éstos provinciales o municipales. Por mucho tiempo se dijo, y con gran parte de razón, que son los grandes medios los que marcan la agenda. Y los periodistas de alcance nacional los líderes de opinión. Y no con menos razón se solía afirmar que la mayoría de los propietarios de medios de las provincias, regiones o ciudades, resultan dependientes del gobierno de turno; de la publicidad oficial, o de la voluntad de los principales referentes políticos del lugar.

Tales afirmaciones también forman parte de uno de esos viejos debates que ya fueron superados por la realidad. Sería un tema extenso de desarrollar. Tengamos en cuenta, tan solo, que los diarios locales son los que mejor resisten la caída en las ventas y circulación de los tradicionales, de los que se mantienen en papel. Y lo pueden hacer, justamente, por reflejar aquellos temas que no están presentes en la agenda de los grandes medios, la mayoría de las veces editados a cientos o miles de kilómetros de distancia. Esta oportunidad, de todos modos, no siempre está lo suficientemente explorada. En muchos casos se siguen repitiendo viejos esquemas, por cierto caducos. En un trabajo-taller de comunicación realizado en el interior de la Argentina, cuando se propuso confeccionar la tapa de un diario aparecieron en gran medida los temas nacionales y no las fuertes y presentes problemáticas locales que después conformaron gran parte del debate. Existía, para aquellos ciudadanos, la idea de que lo noticiable, lo destacado, es aquello que reflejan los medios todavía *masivos*.

Por otra parte, esa realidad se va modificando también con internet y el uso cada vez más extendido de las redes sociales. El ciudadano que se ve ante la posibilidad de difundir aquello que los medios tradicionales no hacen. En ese sentido, la influencia del poder económico y político sobre los medios más pequeños de ciudades o regiones, comienza a verse amenazado frente a la proliferación de ciudadanos periodistas o diversidad de medios digitales que emergieron a la luz de las nuevas tecnologías.

Mito, relato, marca

El llamado marketing municipal es tomado muchas veces como la idea de comunicar la imagen de ciudad y establecer los elementos de venta y promoción de sus proyectos y atractivos. Pocas veces como la posibilidad de disponer de más herramientas para elaborar una estrategia de comunicación que asegure la participación y el compromiso de la ciudadanía, las instituciones y los agentes socioeconómicos del territorio.

Se debe considerar entonces que, la estrategia de comunicación municipal no solo no es vender una imagen, proyecto o gestión, sino que debe ayudar a construirlos. Ahí entra a jugar la verdadera comunicación. En el punto cero. En la instancia misma de la construcción de la gestión, de cada política de gobierno. Y no cunado la misma es dada a conocer. Ahí la diferencia. Comunicar no es parte de una etapa posterior.

En ese sentido, un gobierno local debe comunicarse con sus vecinos en forma permanente, de lo contrario no podrá establecer un vínculo fuerte, una marca diferenciada y personal. Mucho menos lo que Mario Riorda llama el mito de gobierno. Pero esa comunicación no puede ser enfocada como difusión. La campaña permanente sirve, y es necesaria pese a las críticas que suelen identificarla para romper las murallas que suelen construir los microclimas. ***Es decir,***

no para bajar un mensaje sino para construirlo. No para vender la gestión sino para estructurarla en forma colaborativa.

No se trata de vender una ciudad. Tampoco una gestión y mucho menos para posicionar a su referente político como habitualmente se hace adosando la firma del alcalde a la imagen del Municipio.

Es fundamental, para crear la imagen y el relato de una ciudad, que la misma esté apoyada en productos y servicios dirigidos a satisfacer a sus distintos públicos, externos e internos, creando y potenciando su demanda. Sustentada en valores compartidos. Pero además, marcando horizonte. Esa marca no se puede construir de otra forma que no sea en comunicación con el otro. Teniendo en cuanta el pasado, si, pero con la misión de construir futuro. La marca-ciudad no se construye solamente sobre el pasado. Sobre lo que la ciudad supo ser. Se suele caer en la tentación de ir a buscar las raíces. Nada más alejado de la realidad. Ir a buscar lo que la ciudad ya no es y mucho menos será. No se trata de nostalgias ni de intentar recuperar un espíritu que muy probablemente se haya esfumado. Tenerlo en cuenta sí. Pero no será la marca que nos impulse hacia un futuro mejor.

La imagen debe identificar las principales características de la comunidad, potenciar la imagen de la ciudad como lugar de pertenencia e identificación, posibilitando a los ciudadanos el sentirse parte de un lugar determinado, al tiempo que debe fomentar las ventajas y cualidades de la ciudad para atraer a potenciales residentes, inversores o turistas. La importancia de la marca ciudad reside en que la misma construye posicionamiento y aumenta la competitividad del territorio. Y marca horizonte, orienta la gestión. No debe confundirse, como sucede habitualmente, con una marca turística. Tampoco con un isologo atractivo o un slogan de impacto. Eso es otra cosa. Tampoco como una marca que identifica a determinado referente político. "Gestión mengano". Gestión fulano". Un color. Nada más

clásico, tradicional y perimido. Eso es el producto del reinado de los publicistas y de los líderes egocéntricos.

El empleo de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs), especialmente Internet y el uso de las redes sociales, que como se ha dicho irrumpieron en la vida de las sociedades contemporáneas transformando los modos de interacción social a través de un proceso de evolución continua, debe ser necesariamente incluido en el diseño detallado.

Las ciudades, al igual que las empresas privadas o públicas, utilizan conceptos y pensamientos de marketing. Identifican a sus competidores y analizan sus ventajas competitivas para lograr crecimiento, rentabilidad económica y social, y utilizan técnicas de gestión para incrementar estas ventajas. Algo similar sucede con los dirigentes políticos y fundamentalmente con aquellos que están en campaña.

El marketing municipal aparece asociado a la idea de vender una ciudad hacia el resto del país o el mundo. El ejemplo clásico de una metrópolis que pretende posicionarse y resultar competitiva en el concierto de puntos turísticos diseminados por el mundo. Debe aclararse entonces que no se trata solamente de comunicar la imagen de ciudad y establecer los elementos de "venta" de sus proyectos y su atractivo, sino de elaborar e impulsar una estrategia de comunicación que asegure la participación y el compromiso de todos. Como también que involucre a las instituciones y los agentes socioeconómicos del territorio. Una marca ciudad no es la marca turística. Tampoco es aquello que la identifica y asocia con su historia. Es lo que quiere ser. Son valores compartidos en busca de un horizonte mejor.

El marketing municipal se diferencia de la publicidad y propaganda, ya que no es una campaña de publicidad ocasional o continua de lo bien que lo hace la administración, sino que en él están resumidos los valores cívicos de una ciudad. Debemos alejar o hacer

el ejercicio de separar aquello que forma parte de una campaña de difusión, publicidad o propaganda, con la estrategia de comunicación indisoluble de la estrategia de gestión. Un marca que se podrá sostener en el tiempo a partir del despliegue de políticas públicas acordes y la complicidad del ciudadano.

Un gobierno municipal que se comunica con sus vecinos en forma permanente. No son campañas espasmódicas. Hay oportunas campañas específicas que se van desprendiendo del plan maestro y original de comunicación, de la estratega inicial Tampoco se trata de campañas aisladas, son brazos, satélites, extensiones o terminales de un tronco común que conforman la comunicación y la gestión de gobierno. O, si se quiere, la estrategia de un candidato o gobierno.

Lo que algunos llaman marketing municipal se suele sustentar en la calidad de los servicios públicos que el gobierno local brinda hacia su comunidad. Una campaña publicitaria, por más estratégica y sostenida que resulte, no es suficiente para posicionar una ciudad. Para que exista verdadera aceptación y validación de un gobierno, debe existir la comunicación basada en información empíricamente demostrable, contemplando acciones a corto, mediano y largo plazo, que acerquen al municipio que se quiere construir.

Para ello se debe medir el ***impacto del mensaje*** tomando tres variables referenciales: en primer lugar, la ***eficiencia***, vale decir que la comunicación cumple su fin cuando llega a la mayor cantidad posible de ciudadanos y se transforma en una herramienta de cambio positiva. En segundo lugar, la ***oportunidad***, ya que no todos los mensajes se pueden transmitir en cualquier momento, sino que es necesario evaluar la realidad política, social y coyuntural antes de iniciar un plan de comunicación. Por último, el ***alcance***, es imperioso determinar quiénes serán los directamente beneficiados con el plan de comunicación, para dirigir un mensaje personalizado y con alto nivel de penetración en el universo beneficiado.

El diálogo, la interacción permanente, la comunicación fluida son elementos sustanciales para la construcción de la imagen urbana. En este sentido, el denominado *city marketing* potencia las fortalezas de cada ciudad y minimiza sus debilidades. Hace que cada espacio territorial ocupe su espacio mental, convirtiendo el espacio en emociones. Las políticas públicas orientadas a fortalecer o reinstalar la marca territorial se presenta como un poderoso activo de la gestión contemporánea, en el desarrollo de una imagen pública interna y externa.

Sociedad de la Información, Sociedad del Conocimiento, Sociedad Red. Algunos empiezan a hablar, incluso, de sociedad de la innovación, en donde las propias prácticas, los usos, van marcando nuevos rumbos. La información circula, se comparte, se complementa. Se hace desde cualquier lugar, y a través de todo tipo de plataformas. En movimiento y a gran velocidad. Las nuevas tecnologías permiten que un municipio, que un gobierno o un dirigente local, pueda disponer de las herramientas necesarias para la comunicación. Lo mismo sucede ahora con los propios habitantes. Si nunca fueron pasivos, ahora sus enunciados adquieren una mayor visibilidad. .

Así como Internet se fue transformando en una herramienta indispensable para aportar identidad, en tanto soporte ineludible para la comunicación y el gobierno actual, no se puede prescindir ya de las oportunidades que brindan las redes sociales.

En ese sentido, las plataformas, los canales, las han superado, en muchos casos, las posibilidades de escucha y de satisfacer la demanda. Por eso hay gobiernos que deciden ir regulando el flujo de información, aunque de todos modos el ciudadano no se detiene. Sucede que la capacidad de respuesta no suele estar a la altura de las circunstancias y la abundancia de información, sin la debida interpretación y análisis, aunque parezca paradójico, puede resultar contraproducente. Por eso los mecanismos de escucha activa. Por eso Big Data.

Las nuevas tecnologías no ayudan solamente a una mejor comunicación. Los gobiernos municipales han adoptado mecanismos de gestión en los que lo digital y tecnológico pasa a ocupar un lugar preponderante. Sin embargo, sobran los ejemplos de aplicaciones tecnológicas que, desprovistas del concepto, de una lógica 2.0, no tienen el efecto que se supone se persigue. Por caso, las cámaras que suelen instalarse en los municipios para garantizar un mayor nivel de seguridad a los ciudadanos, no tendrían sentido si no fueran debidamente comunicadas y puestas en un contexto de ciudad inteligente. Las cámaras de seguridad sin una pertinente asistencia policial, o de controles complementarios, y de la participación social, son herramientas insuficientes.

Por cierto, muchos municipios efectivamente comenzaron a gestionarse con la lógica 2.0. Estos gobiernos asumieron indefectiblemente otra forma de relacionarse con sus ciudadanos. Otros, ya avanzan hacia el concepto de gobiernos inteligentes, una idea que puede resultar más completa aún. Y están los que dicen estar encaminados hacia parámetros 3.0. Como sea, lo cierto es que ya no hay espacio para los gobiernos que intenten aferrarse a viejos esquemas lineales, unidireccionales, sin escucha y en donde sólo esperaban que sus políticas tengan el grado de aceptación que sus gobernantes se proponían.

Ciudades inteligentes, ciudades que comparten

Gobierno electrónico, ciudades digitales, ciudades inteligentes y ciudades que comparten. El avance de las tecnologías de la comunicación, la digitalización, internet y las posibilidades de conectividad, hicieron que las administraciones publicas y los gobiernos intentaran apropiarse de nuevas herramientas, sea para mejorar la eficiencia de sus procesos internos, la comunicación con los ciudadanos, la agilización de los trámites y el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades,

Finalmente comenzó a expandirse el concepto de ciudades inteligentes, por lo general bajo el deslumbramiento de las posibilidades que ofrecen las nuevas tecnologías para mejorar y simplificar la vida cotidiana de los habitantes. Prolifera el desarrollo de aplicaciones orientadas a satisfacer esa demanda, con resultados dispares. Algunas muy interesantes y con mejoras tangibles, otras en vías de adecuación. Pero sin duda habrá avances asombrosos.

Una ciudad inteligente no se sustenta solo en tales herramientas tecnológicas. Significa avanzar hacia ciudades cada vez más humanas, en donde los ciudadanos son cada vez más protagonistas y no meros usuarios. Deben ser ciudades que contemplen este nuevo ecosistema de relacionamiento, de colaboración y participación. Comunidades activas, que participan y colaboran, trabajan junto a las administraciones de gobierno, proponen, ejecutan y controlan. Colaboran entre ellos y articulan con la administración. Ya no hablamos de relaciones unidireccionales. Se trata de ciudadanos implicados. Más dialogo y construcción de entornos abiertos, de mayor acceso a la información. Donde todos colaboran en la construcción de la identidad de su propia ciudad, escriben su propio relato, diseñan sus mitos y marcas de gobierno.

Se rompe con la idea de que las ciudades son entornos que los ciudadanos heredan, que simplemente usan, y en los cuales no intervienen. Es cierto que hay una visión mucho más posicionada en el aspecto tecnológico, que puede caer en la tentación de la centralización desde donde se dispone de las distintas políticas, o bien desde corporaciones o desde las propias administraciones. Pero en este caso, aunque se trate que herramientas que puedan favorecer cierta mejora en la vida cotidiana, vuelve a desconocer la idea de las multitudes inteligentes, las posibilidades de innovación y construcción colaborativa, y en la participación y posición activa de las comunidades.

Sin duda esa mirada más tecnológica es la que ha tenido tal vez mayor impacto, respaldo y difusión. Mucho más tal vez que esta otra

mirada que pone el acento en las comunidades, en el ciudadano. En el nuevo ecosistema. Es un proceso, en definitiva y después de tanto avance y confusión a partir del deslumbramiento por el impacto de los tecnológico, en que la idea central sigue siendo, como lo sostiene Toni Puig desde hace tanto tiempo, de implicar a los ciudadanos. Sin esa complicidad de los ciudadanos entre ellos y entre ellos y la administración y los gobiernos locales, no podemos hablar de ciudades inteligentes. En tanto no se reconozca la idea de funcionamiento y relacionamiento bajo la forma de redes distribuidas y ya no en organizaciones centralizadas o incluso descentralizadas, difícilmente podamos hablar de una ciudad inteligente. Lo demás, es solo tecnología.

Ciudades inteligentes son las ciudades abiertas. Las que dan espacio a la intervención ciudadana para la mejora creativa de sus espacios, sus parques y plazas, el relacionamiento con el territorio, sin esperar de forma pasiva la intervención de la administración pública. Pero a la vez sabe de las responsabilidades gubernamentales y controla, vigila. Por lo general, lejos de conceptualizar, la visión que ha monopolizado tal vez el título de Ciudades Inteligentes, es el asociado a productos y servicios, muy lejos de la conceptualización. Una mirada casi meramente corporativa.

En cambio, una mirada relacional pone el acento en la nueva sociabilidad urbana que caracteriza la vida actual de los ciudadanos en comunidades híbridas y difusas, fuertemente tecnologizadas y en las que los usos, modos y patrones de comportamiento, la alteridad y las relaciones con el propio medio urbano están cambiando de manera radical por la irrupción de dispositivos y nuevas mediaciones.

Las ciudades que comparten, en las que se pretende fomentar la convivencia, la vida en común, el compartir del espacio público, significan incluso una instancia superior que persigue un mayor bienestar de todos los ciudadanos, un uso más eficiente de los recursos públicos a partir del trabajo conjunto y colaborativo de todos los ciudadanos, las empresas y los gobiernos locales.

Relatos de marca y política vigilada

El creciente protagonismo de las ciudades, obliga a sus gobiernos a pensar en estrategias de posicionamiento según su marca y relato de la misma, y deben saber sumar la promoción y defensa de sus activos intangibles (marca, reputación, influencia) diseminando el mensaje y ampliando su repercusión e impacto entre las respectivas audiencias. Las ciudades deben poder sostener su estrategia en un relato que incluya a sus activos intangibles que la identifican en el coro universal de voces urbanas y que ayuden a configurar su percepción.

Preguntado en una ocasión por la incidencia de las redes sociales e Internet en la agenda de gobierno de una mega-capital, el célebre ex Alcalde de Nueva York, Michael Bloomberg, apuntó que le resultaba imposible gobernar para los próximos cinco minutos, tiempo medio de duración de un hashtag en la red social Twitter. En este sentido, la consolidada percepción de la vigencia de una dictadura del 'tiempo real', impulsada por los *timelines* y *muros* de las redes sociales y la sensación de creciente vulnerabilidad para los mandatarios y sus equipos provocada por la aparente sensación de vigilancia infatigable de lo público al que el comunicador Antoni Gutiérrez-Rubí ha denominado gráficamente "Política Vigilada" está condicionando de manera efectiva, los ámbitos de la política.

Esta *hipersensibilidad* de la nueva política municipal, aumentada en sus síntomas y los tiempos impuestos por la esfera de interacción digital, exige a determinados gobiernos locales a priorizar estrategias que atienden, por un lado lo urgente por encima de lo importante (pues no siempre ambos planos coinciden) y, al menos en los planos de comunicación institucional de la gestión pública, a priorizar la provisión de medidas de gobierno que inciden sobre aspectos fácilmente transmisibles a la audiencia global y a través de los nuevos canales de información, empobreciendo la acción de gobierno.

En este sentido, cuando los gobiernos, tal vez por torpeza y falta de hábito y entrenamiento, tal vez por incapacidad de adaptación al nuevo medio y cierta erosión del liderazgo, se ven abocados, en primer lugar, a gestionar de manera creciente las instituciones *a golpe de contingencia vigilada* y a la provisión de resultados cuasi-inmediatos en relación con las peticiones unívocamente cursadas hacia los ámbitos de gobierno por los ciudadanos con objeto de evitar la decepción, el desinterés y el desencanto institucional de los nuevos *moradores digitales* de nuestras ciudades.

Como sea, aún a costa de atender lo urgente, no se puede perder de vista la estrategia que a la vez se alimenta de forma colaborativa todos los días.

Los ciudadanos participan todos los día y no solo en tiempos electorales. Eso ha cambiado definitivamente y no es cuestión de preferencias. Quiere tomar el control y sabe que tiene las herramientas para intervenir. Es la misma ciudadanía que reclama cambios en la praxis y capacidad política La nueva cultura digital le permite ejercer una fiscalización y evaluación continua del gobierno.

La idea es que más allá de ser los representantes legítimos, los dirigentes no tienen un cheque en blanco para hacer lo que quieran y mucho menos hacerlo sin sus representados. Esas son las nuevas reglas de juego.

La síntesis más contundente de la política vigilada bien podría ser: si hay algo que no se puede decir, si no se puede informar, si no se puede saber, es mejor que no se haga.

Es decir, el secreto, el famoso secretismo de la política, ha perdido valor. El problema es que desde la política se insista en un cierto ocultamiento a partir del maquillaje. Un maquillaje que puede manifestarse a través de las herramientas digitales, analógicas, tradicionales, sofisticadas, nuevas, comunicacionales o políticas.

Anexo

Algunas lecciones aprendidas

Así como el tránsito por las redacciones periodísticas, y la observación permanente sobre el rumbo de los medios, el paso por la gestión de gobierno y las campañas electorales, le sumó al estudio sobre la comunicación política, una serie de aportes que considero importantes dejar plasmadas en este texto. Como parte de un debate que espero resulte enriquecedor y desafiante. Me ha provocado mucho placer poder concretar esta actualización de La Conversación Política, dirigentes, medios y audiencias". Mezclado también con cierta angustia por saber que resulta imposible volcar lo mucho que se ha escrito o difundido sobre estos temas en publicaciones diarias, periódicas, en seminarios y congresos. La sensación de siempre estar profundizando muy poco sobre lo mucho y muy bueno que hay escrito al respecto. Tal vez por eso, esta parte que sigue del libro me ha provocado una gran satisfacción, porque representa una buena síntesis de la experiencia atravesada puesta en la caja de algunos conceptos trabajados teóricamente en los últimos tiempos. Y significa también la posibilidad de la autocrítica, de la mirada desapasionada, distante, que es la que en definitiva nos permite o debería permitirnos una superación permanente.

Lección 1

Gestión vs. Comunicación

A lo largo del libro se profundizó lo suficiente, casi como premisa central, sobre la confusión y tensión que si todavía no tiene la suficiente claridad conceptual para la gran mayoría de los lideres políticos y hombres abocados a la gestión, tanto más problemática resulta a la hora de llevar adelante las acciones de gobierno.

Las decisiones políticas luego comunicadas a la oficina de prensa para su posterior traslado a los medios de comunicación, es un esquema terminado. O debería serlo.

Como también resulta anacrónico seguir discutiendo si el problema en cuestión es de comunicación o de gestión. Estas peleas cotidianas derivan en diagnósticos equivocados y por tanto, en falsas soluciones. También cuando esa mirada que pretende disociar los planos, parte de la oposición.

Cada uno de los miembros de un gobierno deben entender claramente el rumbo de la gestión y su relato. Y todos deben tener presente que también ellos, con sus acciones, están comunicando todo el tiempo. Ayuda o no al mito de gobierno, a la marca.

Mal podemos hablar de una ciudad verde si los vehículos que se utilizan para la recolección de residuos resultan contaminantes o inseguros. O de un ciudad inclusiva si los trabajadores de la organización no cuentan con las herramientas y condiciones de trabajo necesarias.

Este es tan solo un ejemplo de la no comprensión de la dimensión real de la comunicación. El funcionario suele reprochar que todo su esfuerzo no se ve reflejado en los medios de comunicación, pasando por alto lo que el vecino observa de su tarea cotidiana.

El funcionario en cuestión quiere que un cartel enorme le comunique a los vecinos la tarea realizada. Para que la vea y valore. Otra vez sin advertir que el ciudadano no necesita del cartel para saber que el gobierno asfaltó la calle que poco tiempo atrás resultaba intransitable.

Distinto seria que una obra determinada requiera de procesos de conversación con el vecino, de explicación e intercambio de opiniones sobre la tarea a desarrollar.

Sin pretensión de asignar un lugar todopoderoso a la comunicación política, los responsables de un gobierno deben acoplarse a esta nueva realidad comunicacional. Que en verdad, es la realidad de la política.

Lección 2

Mesa Chica vs Multitudes Inteligentes

Se sabe que todo gobierno tiene su mesa chica de conducción. Las personas de mayor confianza y poder de decisión. Y seguramente esa mesa tenga larga vida.

De esa mesa chica se irradian las acciones de gobierno hacia las diferentes aéreas de la organización, a veces complementadas con encuentros radiales entre el funcionario y el líder político.

Sucede que esa mesa chica suele acumular vicios que finalmente se traducen en graves problemas de gestión.

Pese a contar con información calificada y herramientas de análisis como sondeos de opinión, estudios cualitativos y cuantitativos, es probable que esa mesa chica no tenga la porosidad necesaria para escapar del internismo-autista que la aleja de la conversación social.

Aún cuando sus integrantes se jacten de estar en la calle y en permanente conexión con los vecinos, resulta ineludible el trabajo en equipo, sistemática y profesional, sin prescindir de los aportes colaborativos. Resulta esencial generar entornos abiertos, nutrirse de las conversaciones y de los aportes de las multitudes inteligentes. Por más conexión que exista entre esa mesa chica y el mundo externo, las políticas de gobierno no pueden regirse por la libre interpretación de la escucha individual o de los pequeños grupos.

Las famosas mesas chicas suelen sorprenderse cuando los resultados de las acciones surgidas de esos mini laboratorios, no son los esperados. El problema es que cuando surge esa evidencia, tal vez ya sea tarde porque se ha transitado por una sucesión de acciones de las que se estimaban ciertos resultados que no eran tales.

Lección 3

De la opinión publicada a la opinión compartida

Definitivamente los gobiernos deben abandonar su obsesión por aquello que publican los medios de comunicación tradicionales como también por los que se especializan en temas políticos que suelen tenerlos como principales destinatarios. Esto no quiere decir dejar de observarlos o prestarles su debida atención, pero en ningún caso pueden ser el estímulo casi único para la acción de gobierno. Hoy resulta fundamental, como ya hemos señalado, tener una escucha activa permanente. Saber cuáles son los temas de conversación. Pese a que los mismos resultan infinitos, existen formas de agudizar la escucha para saber los temas que en verdad preocupan y se comparten en la variada conversación urbana.

Si antes la opinión publica estaba signada por la opinión publicada, y fundamentalmente por los poderosos medios de comunicación masivos, hoy la opinión publica se emparenta mucho más con lo compartido. Lo que no se comparte, no existe.

El problema de las herramientas de las que dispone un gobierno para bucear en la opinión publica, es que éstas suelen ser interpretadas por la famosa mesa chica y según los intereses de los integrantes de la misma. Es ahí donde el líder político debe prestar atención a los especialistas y tomar las decisiones correspondientes sin caer en la zaranda internista en la que suelen incurrir valiosos estudios. Donde cada miembro de esa mesa chica ensaya una defensa de las

tareas a su cargo, y desvirtúa el trabajo más profesional. Por lo general no fallan los trabajos de investigación, fallan las interpretaciones muchas veces intencionadas.

Otro de los inconvenientes es querer intervenir en las opiniones compartidas en forma torpe o bajo lógicas tradicionales. Como el querer imponer la voz más potente del coro, o redoblar los esfuerzos con los medios de comunicación históricos de la ciudad. Un tema que se viraliza en las redes sociales y no agrada a la mesa chica o equipo de gobierno, se intenta combatir con la prepotencia de la cantidad. O de otras voces más fuertes. Imposible. La información no se controla. Lo aconsejable es revisar la política. No es un tema de difusión, es un problema político, y en tanto no se asuma y se busque combatir la circulación de información, se persistirá en el error.

Lección 4

De la militancia 1.0 al activismo comprometido

Tanto para la implementación de políticas de gobierno como para las campañas políticas, se suele confiar en los grupos de militantes partidarios o adeptos a una determinada gestión.

Estos militantes suelen operar también bajo la lógica unidireccional. Es decir, como repetidores de un mensaje que deben imponer al otro. Tienen dificultades para la escucha y para establecer conversaciones genuinas. Porque su objetivo es el de convencer sobre las bondades de las políticas implementadas, las acciones de gobierno o los beneficios de votar por tal o cual candidato. O tal o cual partido político. Muchas veces hasta sin convencimiento, sin motivación, solo como meros repetidores de consignas que cumplen con una tarea.

Una campaña inteligente, moderna, esta destinada al fracaso si en su fase operativa se choca con eslabones de una política tradicional no acorde al nuevo ecosistema social.

Como hemos señalado, hoy importan las causas por sobre las estructuras partidarias, la escucha antes que la prédica, y la conversación a la imposición. Es por eso que se apela cada vez más a activistas comprometidos con las causas. Y no a los repetidores de consignas.

Descansar en la tarea realizada por esos verdaderos ejércitos de militantes, sobre todo cuando superan en varias veces a las fuer-

zas del adversario, suele generar un peligroso espejismo, alimentado muchas veces por devoluciones interesadas que poco condicen con la realidad.

Un gobierno y un equipo de campaña necesitan verificar las relaciones establecidas por quienes tienen mayor contacto con los vecinos. Cuando se trata de estructuras que operan bajo una relación de obediencia, se suelen alterar los verdaderos diagnósticos y resultados de la acción militante.

Lección 5

Del Yo Creo, al Creo en Vos (Y en el Big Data)

Muchas veces las decisiones que toman quienes integran un gobierno suelen derivar de apreciaciones personales. O como hemos dicho ya de la famosa y contaminada mesa chica.

Y si bien para eso se les confía el cargo que les toca desempeñar, el famoso "yo pienso, yo creo" no suele estar sustentado en sólidos diagnósticos. Ni haber pasado por el necesario proceso de escucha y diagnóstico profesional. Es también otro de los males que suele contaminar a las famosas mesas chica de los gobiernos o los equipos de campaña. "Yo creo tal cosa y por eso vamos...". Falta de atención a lo que el otro piensa o de utilizar herramientas que puedan ayudar a la toma de decisiones. "Y camino la calle más que vos y se que lo que pasa es que...."

Si bien en países como la Argentina y algunos otros de Latinoamérica, los gobiernos no han desarrollado herramientas de big data, estas serán cada vez más necesarias. De hecho esto cambió ya en la Argentina aunque no en escala de gobiernos provinciales y locales. O no como debería. Poder utilizar de forma adecuada la enorme cantidad de datos de la que dispone un gobierno local, así como perfeccionar sus bases de datos, será seguramente mucho más trascendente que seguir la corazonada del "Yo creo".

El "Yo creo" o "la gente piensa", son frases que deberían quedar definitivamente desterradas, reemplazadas por los trabajos profesionales. Dejar de pensar por el otro. Más bien tratar de interpretar lo que el otro piensa.

Lección 6

De "la Gente Piensa..." a la Escucha Activa o Inteligente

Así como el "Yo Creo", otras de los latiguillos muy frecuentes en el terreno de la política clásica, tradicional, es el de "La gente piensa" o "La gente cree". Es decir, que ya no solo se muestran convencidos de que su pensamiento y convencimiento es lo que debe definir o motivar una determinada acción política, sino que se animan a dar un paso más. Arrogarse ni más ni menos la capacidad de interpretar lo que la gente piensa. Ser los intérpretes de la voz del pueblo.

Frecuentemente, sin recurrir a ninguna herramienta que pueda otorgar cierta veracidad a semejante presunción. Y si la herramienta existe, la desprecian, la manosean y la manipulan de manera tal que les terminen favoreciendo a sus presupuestos.

Los estudios cualitativos suelen ser muy interesantes y reveladores para quienes creían tener el termómetro social de lo que la gente en verdad cree o piensa, cayendo incluso en generalizaciones cada vez más en desuso por lo coral que resultan las conversaciones ciudadanas. Sin embargo, no son las únicas herramientas y debe tenerse el reparo de que esos estudios no pasen por el filtro de quienes tienen la tendencia a anteponer el "Yo Creo" o "La Gente Piensa". Tal vez por aquello de que no hay peor sordo que el que no quiere escuchar.

Existen formas de llevar un estudio de escucha activa sistemático que nos aproxime a esas múltiples conversaciones. Las herramientas están, solo hace falta decisión de usarlas, y de confiar. No de usarlas, invertir recursos, para finalmente convertirlas en funcionales a los preconceptos caprichosamente establecidos.

Lección 7

Del Yo Líder al Nosotros Lideramos

La impotencia de los liderazgos unipersonales está siendo puesta en duda cada vez en mayor evidencia. Se impone, porque así se requiere, el trabajo en equipo, y la articulación de redes con todos los ciudadanos. Por eso la necesidad de generar entornos abiertos, liderazgos compartidos, y trabajo en red.

En una ciudad se deben coproducir acciones con los diferentes líderes sociales, con las instituciones, con los barrios, con los grupos independientes, con las ONGs, con los distintos y disimiles grupos urbanos. La ciudad se debe liderar entre todos, y el gobierno debe acostumbrarse a trabajar en equipo.

Las relaciones radiales entre el jefe de la organización y sus colaboradores no contribuye a la construcción del relato que queremos para la ciudad. Mucho menos para la construcción de un mito de gobierno.

Es cada vez más imprescindible el trabajo cara a cara, en un tu a tu con los legítimos referentes sociales y con la complicidad de los ciudadanos.

Esos liderazgos modernos minimizan la posibilidad de error y potencian el despliegue de las políticas de gobierno, del mismo modo que contribuyen a campañas más racionales y efectivas.

Lección 8

El fin de los simuladores (Hey!!, la política está vigilada)

Existe una costumbre lo suficientemente arraigada en la política argentina, que seguramente se repite en otros países, de simular situaciones o, como diría Toni Puig, de "hacer como si..." La simulación permanente.

Se largan consignas, programas, acciones, títulos, pero estos nunca logran alcanzar la verdadera envergadura, consistencia y contenido que proponen y prometen sus enunciados. Y en ese sentido, no logra otro cometido que seguir erosionando la legitimidad del gobierno y los vínculos de confianza.

Esto sucede con programas de gobierno, promesas de campaña, aparentes soluciones a problemas expresados por la ciudadanía, o a características personales del jefe de gobierno o candidato.

Estos expertos en simulación, que creen apelar al mal llamado marketing de gobierno o de campaña, están hoy en graves problemas. Ya no hay espacio para hacer como si las cosas se hicieran o simular que son de tal o cual manera. La ciudadanía detecta los hilos. Decodifica las puestas en escena. Ve los decorados, las mamposterías, los disfraces. Nada peor para un gobierno que la simulación. La contracara, es la veracidad. Lo genuino. Lo genuino sostenido en el tiempo hace la diferencia. Es casi el único valor que hoy puede

distinguir a los nuevos de los viejos. Ahora se hacen o no se hacen, la simulación tendrá una contundente reprobación social.

No hay relato, mito de gobierno o marca posible si se construye bajo la lógica de la simulación. Para que una marca tenga éxito debe, entre otras cosas, ser construida sobre acciones genuinas, creíbles. Necesita de vínculos de confianza, de acciones compartidas y comprometidas.

Pero si los políticos clásicos, tradicionales, no lo entienden por las buenas, deberán hacerlo obligados porque la política está definitivamente vigilada. Sobran los ejemplos de políticos que intentan disimular situaciones inconvenientes pensando en la posibilidad de que las mismas no salgan a la luz y evitar así el correspondiente costo político.

Las simulaciones se derrumban con un simple meme que se viraliza

Esa tarea ya es casi una misión imposible. Antes, incluso, podían recurrir a los medios de comunicación masivos para intentar controlar determinada información. Hoy es imposible. Deben saber que todo estará en las redes sociales. Y que hacerse el distraído no dará resultado. Se reaccionará tarde y mal.

Hay una noticia que no puede ser ignorada: La información no se controla. Y otra: la política está vigilada.

Así, la idea de que la política esta vigilada debe servirle a gobernantes y candidatos para no hacer aquello que no se quiere que se sepa, que se conozca. O que no se pueda informar. No hay más espacio para la simulación. Para los eternos pícaros de la política.

La simulación se ha trasladado a las nuevas tecnologías. Es la mejor muestra de que no importan las plataformas sino la política. El decir o mostrar lo que no es, en las redes sociales como en lo físico, erosiona la legitimidad, disminuye la confianza.

Lección 9

De las redes centralizadas a las distribuidas

Si bien hay arquitecturas del poder que intentan sostenerse bajo una lógica centralizada. Gobernantes y candidatos deben saber que la sociedad red trabaja más como una red distribuida, de manera tal que siempre hay contacto, interacción, flujo, conversación, entre cualquiera de los nodos del sistema.

Intentar sostenerse sobre una estructura centralizada o aún descentralizada, no evitará (sino más bien perjudicará) a la gestión de gobierno o a la campaña.

Debe saberse, conocerse, interpretarse, la forma en que se relacionan los ciudadanos. De las múltiples conversaciones que conviven y se entrelazan en forma permanente y con gran movilidad.

Hay muchos intentos por trasladar el "cierto" control que se podía ejercer sobre la información que circulaba en los medios tradicionales, a la lógica de las redes sociales. Si bien las redes sociales pueden actuar de manera centralizada o como verdaderas cámaras de eco que potencian la segmentación. Visualizarlas como redes distribuidas en la que no hay forma de interrumpir el flujo de la información compartida, es el mejor ejercicio para indagar en una verdadera escucha activa y actuar en consecuencia.

Lo contrario, es intentar (como lo hemos dicho) de alzar la voz, pretender interrumpir la conversación. Lo aconsejable, lo primero, es revisar las políticas. Cuestionarlas, repasarlas y si es necesario,

modificarlas. Si lo que nos vuelve a nuestras acciones de gobierno no es lo esperado, lo peor que se puede hacer es enojarse con esa devolución e intentar "operarlas", "taparlas", "invisibilizarlas. Primero porque será una tarea imposile. Pero fundamentalmente, porque seguiremos persistiendo en el error político.

Lección 10

¡Todos a las redes!

Internet, las nuevas tecnologías y el uso cada vez más frecuente de las diversas redes sociales sacudió a las organizaciones gubernamentales y alteró para siempre el diseño de las campañas políticas.

Sin embargo, las reacciones todavía no han sido las mejores, pese a que se pueden contabilizar algunos aciertos entre tantos errores.

La reacción más común o frecuente fue que las oficinas de prensa ya no se encargaran tan solo de los medios de comunicación tradicionales, sino que intervinieran en los nuevos medios y ahora también en las redes sociales.

Y los que los referentes de las organizaciones políticas contaran con sus respectivas cuentas de redes sociales.

En otros casos, en la medida de las posibilidades, se armaron estructuras especificas y se contrataron especialistas. Pero la consigna fue, en muchos casos, copar las redes sociales, tener la voz más fuerte, los mejores músculos, la mayor potencia. El mejor nivel de aprobación a nuestras publicaciones. El mayor ejército de seguidores.

Se dispone que un equipo de expertos maneje las redes del jefe político o candidato. Y se apela al ejercito de militantes para replicar cada cosa que se diga en las redes, a introducir comentarios en las publicaciones adversas o bien a brindar apoyo y respaldo a las

favorables. Incluso apelando a las técnicas más sofisticadas que los avances tecnológicos permiten.

Pero lo cierto es que no han sabido, en la mayoría de los casos, cómo intervenir en las conversaciones. Cómo utilizar las nuevas herramientas sin hacerlo bajo las reglas que aprendieron para los medios tradicionales.

Lección 11

Elogio del Buen Caminante (Pero después, ¿qué?)

Están los verdaderos caminantes y los simuladores. Los hay buenos, regulares y muy malos. El contacto personal del político/gobernante/candidato con la gente es irremplazable. Se han escrito varios libros sobre las ventajas de caminar y recorrer la ciudad. Se tendrá una visión muy distinta a la que se imagina desde el despacho o desde el auto. Recorrer la ciudad y conversar con los vecinos es fundamental. Algunos lo han adoptado desde hace años como una práctica política indispensable. Y aunque se trate de una actividad desgastante y trabajosa, la llegan a necesitar como el agua. Como un insumo definitivamente indispensable. Están, en cambio, los que la han adoptado en el último tiempo, porque entienden es una necesidad de esta época mostrar cercanía, predisposición al dialogo, y comprensión de las diferentes problemáticas que expresa el vecino de a pie. Casi como un elogio de lo común, de ponerse en el lugar del otro. Estrategia que, en algunos casos, luego se incorpora a los discursos y se busca publicitar.

Se pondera la escucha por sobre el discurso político. Sin embargo, pocas veces se ejerce una verdadera escucha activa que no vaya asociada a un aspecto publicitario de la misma. Pero aún tomando el caso de quienes en verdad hacen un culto de sus caminatas, recorridas de a pie por los distintos barrios de la ciudad, en soledad, y en contacto permanente con los vecinos, es importante saber qué se hará finalmente con ese valioso insumo.

Es importante saber cómo se traduce las perspectiva y registro en primera persona de la fisonomía de la ciudad y de las diferentes problemáticas que expresan los vecinos. Es muy probable que los ciudadanos hablen de los problemas cotidianos y el referente político los anote y trate de resolver. Grave error. La demanda siempre es creciente. Pero además, quedarse en la resolución puntual, casi como dando respuesta a lo sentado en un libro de quejas, significaría desperdiciar una oportunidad enorme. Seria, como dice Toni Puig, administrar miseria. Suplantar en primera persona lo que otro u otros no hacen. Lo que una organización de gobierno no es capaz de resolver. Se sabe que los recursos siempre son escasos y la capacidad operativa de dar respuesta limitada. La demanda seguirá creciendo. Lo interesante del contacto personal es ir encontrando los tonos de ese coro ciudadano. Insumo indispensable para desarrollar las políticas de gobierno o las propuestas de campaña.

Como en tantas otras cuestiones, el problema suele surgir cuando se pasa a la dimensión operativa. Que finalmente es donde las mejores herramientas, diagnósticos e intenciones, suelen fracasar.

Lección 12

Los amigos del Palco

Nada más tradicional que los acto oficiales como desfiles, inauguraciones o festejos. En algunas ciudades se respeta a rajatabla la disposición de un escenario notoriamente elevado en donde se disponen las autoridades y los invitados especiales. Alejados del tránsito de los ciudadanos. Nada más representativo de la política tradicional que sigue estrictas reglas dispuestas por ceremonial y protocolo. Y a algunos dirigentes viven enamorados de esas prácticas porque creen ocupar un lugar donde pueden demostrar su relevancia.

Aunque representen cuestiones folclóricas y hasta simpáticas, arraigadas en el acerbo popular, suelen representar una clara escena de lo que sucede con los políticos tradicionales. Basta con observar las disputas por el lugar que se ocupa en ese palco. Algunos llegan a ubicarse horas antes para no ser desplazados de los lugares de privilegio. No es cuento. Sucede. Son los llamados amigos del palco. O de la primera fila. Son jóvenes viejos. En las ciudades hay muchos. Demasiados.

Funcionarios grises de poca relevancia en la gestión real que sacan a relucir sus cargos y espacios de supuesto poder en esas ocasiones. Apegados a las formas ya obsoletas, sin vínculo real con la ciudad que habitan o representan, sin empatía con los ciudadanos, sin conexión con los referentes reales.

Funcionarios. Integrantes de la famosa corte de seguidores que tanto daño le hacen a la gestión como también a su líder político.

Lección 13

Quiero mi Logo, Quiero mi Firma. Lo quiero Ya y en todas Partes

El personalismo que atenta contra el relato general. Es lógico que algunas miembros del gobierno estén embarcados en proyectos personales, pero nada más dañino para la gestión, para la actividad política general, que las actitudes egocéntricas.

Así como están los que insisten con el aspecto publicitario de las gestiones, es decir que se le coloque un cartel a todas las obras que se realizan, que se publiquen avisos para dar a conocer cada acto de gobierno, y algunos con un profundo personalismo que llegan a incluir la firma del propio jefe de gobierno en el obsceno despliegue de piezas publicitarias, proliferan también las sub-marcas.

Una inexplicable puja entre funcionarios para colar el nombre de su dependencia, con logo propio y hasta con una especie de sub-marca. No se daña la imagen de la gestión sino que se daña la gestión misma. Ese es el problema que surge en algunas organizaciones que toman el aspecto comunicacional con cierta liviandad.

Ni mencionar la poca profesionalización en la que se suele incurrir. Todo funcionario tiene un pariente dispuesto a armarle un buen logo de su área específica de control y algún amigo creativo y bien predispuesto que le agregue un slogan propio. Hasta algún periodista conocido que lo ayude a tener vida propia en el entorno mediático. Nada más nocivo para la gestión, para el relato, para el

mito y la marca de gobierno. La marca no es un logo ni una frase ingeniosa. Como diría Toni Puig, poco importa los colorcitos y los dibujitos, la marca es otra cosa". Todo eso termina bastardeado por los funcionarios hiper-personalistas. Por los alcaldes que ponen sus nombre en los carteles, en todos lados.

Lección 14

Fascinados por las masas (El gran público como falsa medida de aprobación)

Los actos masivos actúan como bálsamo para la ansiedad del líder político. Y de sus funcionarios. Acciones de gestión o de campaña que congregan a públicos masivos actúan en la mente de los protagonistas como acciones exitosas que otorgarán relevantes beneficios. Por lo general, el éxito es coyuntural y en beneficio de sus organizadores. De quien tiene la responsabilidad de que todo salga como estaba planeado.

Son acciones peligrosas, costosas y de escaso o nulo rédito político. Espejismos. Congregar a una multitud para un espectáculo u otro atractivo, tiene escaso o nulo beneficio político si no se enmarca en una estrategia superior que le de sentido a la acción.

El problema es que muchas veces, el abuso de los actos con gran concentración de gente, lleva a diagnósticos equivocados. Ver que la gente está feliz, que disfruta, que pasa un buen momento, no equivale a entender que la gestión los satisface y que su voto esta garantizado. Cuesta entender que en realidad la familia fue a disfrutar de un momento, y que eso no implica compromiso o lealtad alguna con sus organizadores.

Mucho menos puede esperarse cuando en verdad ni siquiera existe genuino interés por asistir al convite en cuestión.

Lección 15

El privado me Compite, el Independiente También

No existe en las administraciones locales una cultura que aliente la coproducción de lo público/privado/independiente. Los funcionarios suelen creer que el gobierno solo obtendrá el rédito político necesario si puede acreditarse la autoría y ejecución de los proyectos que benefician a los vecinos.

Otra vez, son los amigos del palco. Los amigos del cartel de publicidad y el sello gubernamental. Los que no entienden que si la ciudad luce bien, si el vecino está conforme y logra vivir un poco mejor, no habrá distinción entre el gobierno y los demás grupos privados o independientes. Todo lo contrario, es tarea del gobierno generar las condiciones, las redes necesarias para que se pueda trabajar en conjunto. Con los emprendedores, los innovadores, las empresas, los talentosos, las ONGs y los grupos independientes. Que todos puedan trabajar por una ciudad mejor.

Lo mismo para las campañas políticas que ya no son exclusivas de los partidos, sino todo lo contrario. Cada vez con mayor frecuencia los candidatos y las acciones de campaña surgen de la sociedad misma. De los diferentes grupos referenciados en alguna causa que los moviliza.

Si no existe esa conexión, esos lazos, esa complicidad e implicancia, no habrá posibilidad de éxito. Plantearlo en términos de competencia es un grave error, pero lamentablemente muy frecuente. Creer que determinada acción exitosa de un grupo independiente es contradictoria con el éxito de la gestión, es no saber interpretar las claves de la gestión pública.

Lección 16

No sé lo que Quiero, pero lo Quiero Ya

La famosa frase de Séneca que bien se podría traducir en que "al que no sabe a dónde va ningún viento le es favorable", suele representar fielmente a los gobiernos que no se trazan una estrategia, a las ciudades sin marca, sin valores compartidos, sin horizonte, sin relatos ni mitos de gobierno.

Se trata en definitiva de gobiernos sin gestión. Con acciones. Y tal vez con muchas y muy buenas. Pero sin gestión, sin rumbo. Las acciones cotidianas, por más que se lleven adelante con la mayor eficiencia posible, no resolverán ni suplirán la ausencia de estrategia, de relato común, de objetivos por todos compartidos.

Es frecuente ver equipos de gobierno trabajar incansablemente pero sin rumbo. Incluso, ese trabajo a veces desmedido resulta contaminante y carente de la oxigenación necesaria para la debida planificación, coordinación y medición de las metas alcanzadas y de las no cumplidas o deficientes.

Esa frenética sucesión de acciones, obsesivas, suelen ir trazando un camino zigzagueante que desconcierta a propios y extraños. Valoradas por su apego al trabajo y a la idea de construir un futuro mejor para todos los representados, pero muchas veces inconducentes. Habla de la falta de liderazgo de la gestión, de la escasa empatía con los ciudadanos, de avances y retrocesos.

Lección 17

Administrar miseria o inspirar futuro

Una administración local se perderá en su tarea cotidiana, y navegará sin rumbo si pretende abocarse solamente a dar respuesta a los reclamos de la gran mayoría de los vecinos.

Esa no es la única tarea, porque corre el riesgo de, pese a haber realizado todos los esfuerzos posibles y haber puesto el mayor empeño de parte de todo el equipo de trabajo, de no cumplir con la demanda. La tarea de un político debe ser también, o principalmente, la de inspirar futuro.

El ciudadano debe sentir que podrá vivir mejor. Que vale la pena habitar esa ciudad porque habrá un mañana con mayor calidad de vida para él y su familia. Y esa tarea no se cumple dando respuesta a las demandas cotidianas puntuales. No solamente con eso, que sí es una tarea imprescindible pero insuficiente. Para eso se requiere de otro trabajo. Que los principales responsables de la administración entiendan ese objetivo mayor para el que trabajan, resulta fundamental para el éxito de la gestión.

Lección 18

La Curiosa Meritocracia en el armado de los equipos de Gobierno. Y de las listas de Candidatos

Otra vez la famosa mesa chica de la política, aunque puede tener alguna diferencia de composición con la mesa chica de la gestión, es la que define la lista de los candidatos que integrarán las listas para las elecciones.

Los parámetros para la selección de candidatos suele ser tan arbitraria como el "yo creo", el "yo pienso" o "la gente necesita". Cuando es difícil regirse por parámetros de popularidad, que podría suplirse a través de las encuestas, se suele apelar al supuesto poder territorial de los referentes en cuestión. Un poder cada vez más relativo y de muy dudosa corroboración. Y en todo caso, de ínfima incidencia en relación a las adhesiones que puede despertar la persona que mejor encaje en la estrategia general. Suele buscarse entre los militantes tradicionales, y no se observa lo suficiente sobre un espectro mucho más amplio que trascienda los límites del circulo histórico de pertenencia.

Algo similar suele ocurrir cuando se deben ocupar los espacios de un nuevo gobierno. Hay una tendencia a pagar lealtades políticas, trayectorias partidarias o esfuerzos militantes con cargos públicos. Se mezclan los roles. El "se lo merece" suele encerrar más una valoración de sacrificio o lealtad que pertinencia o atributos para cumplir con el cargo en cuestión. O también suele pensarse en el poder

de daño que puede tener para la gestión si no se conforma a tal o cual dirigente o militante. Poca confianza en las capacidades de un gobierno que recién inicia. Es un error muy frecuente en el peronismo, aunque tampoco es ajeno a otras fuerzas y espacios políticos. De hecho, en la Argentina se fue al otro extremo de ocupar cargos públicos con referentes supuestamente exitosos en gestiones corporativas. Ni una cosa, ni la otra, parecen buenos ejemplos.

Lección 19

Transición de doble vía (¿Yo señor?... No Señor)

Mucho se habló de la mala voluntad de los gobiernos salientes para establecer mecanismos de transición normales que faciliten la tarea de los nuevos representantes o equipos de gobierno. Y si bien esto en muchos casos pudo haber sido así en la Argentina de 2015, también es cierto que dicha responsabilidad le compete también al gobierno que asume que, escudado en la mala voluntad o intención de sus antecesores, cubre la ausencia de planes propios, equipos de trabajo y conocimiento de los temas más urgentes. Esta falta de experiencia o profesionalización y hasta vacío de normas que rijan o regulen las transiciones de un gobierno a otro, provocan daños muchas veces irreparables. Pérdidas de tiempo inadmisibles. No son, en muchos casos, cuestiones anecdóticas. En un futuro no muy lejano debe ponerse más el acento en esta cuestión. Sobre todo porque tal vez y saludablemente, las alternancias resulten más frecuentes. En ese caso puede resultar de mucha utilidad mirar un poco hacia aquellos países que tienen más experiencia o que han avanzado más en perfeccionar estos mecanismos. No puede suceder que quede librado a los funcionarios de turno. Hay un vacío muy grande. Ha pasado, por caso, que se presente un funcionario diciendo que va a ocupar determinado cargo y una vez muñido de toda la información requerida, no ser quién se hará cargo del puesto que adujo representar. Valga este hecho puntual y verídico, como muestra del sinfín de situaciones, con responsabilidades de un lado y de otro, que deben ser tenidas en cuenta y corregidas en el menor tiempo posible para que no vuelvan a suceder. Las transiciones son siempre una responsabilidad de doble vía.

Lección 20

Últimos signos de la negación: La Resistencia y el Volveremos

Lo peor que le puede ocurrir a un gobierno que después de varios períodos de ejercicio del poder ha sido derrotado en las urnas, es negar la voluntad popular y tener una mala salida. Es probable que se lo recuerde por su final más que por lo realizado a lo largo de la gestión.

En la argentina, cuando el kirchnerismo fue derrotado y debió cumplir con su rol opositor, acuñó dos palabras que no hicieron otra cosa que alejarlo más y más de la voluntad popular. "Resistencia" y "Volveremos". Es decir, obstaculizar todo lo posible el avance del nuevo gobierno elegido por voluntad popular, apostar al fracaso para volver al poder tan pronto como sea posible.

Resistencia significa no hacer el menor esfuerzo por comprender el porqué de la decisión mayoritaria que se ha pronunciado por otro rumbo. Y el "volveremos" que evita o intenta limitar cualquier posibilidad de autocrítica y renovación. En realidad, halaría de una adecuada maduración del proceso democrático que se apostara al éxito del gobierno, no sólo para el pretendido mejoramiento de la calidad de vida de toda la población, sino también para que en un futuro la alternancia signifique elegir entre un gobierno que ha hecho bien las cosas y una alternativa que pueda hacerlo aún mejor.

Referencias bibliográficas

ADORNO, Theodore, *Televisión y cultura de masas*, Editorial Universitaria de Córdoba, Córdoba, 1966.

ARUGUETE, Natalia, El Poder de la Agenda, Polítia, Medios y Público, Editorial Biblos, Buenos Aires, 2015.

ALMIRÓN, Nuria, *Hacer política en Internet*, disponible en http://www.almiron.org/otros7.html

BENJAMIN, Gerald (editor), *The communications revolution in politics*, The Academy of Political Science, Nueva York, 1982.

BORDIEU, Pierre, *Sobre la televisión*, Editorial Anagrama, Madrid, 1996.

BORRINI, Alberto, *Cómo se vende un candidato. Un siglo de campañas políticas en Argentina*, La Crujía, Buenos Aires, 2004.

CAETANO, Eduardo y PERINA, Rubén, *Informática, Internet y política*, Claeh, Montevideo, 2003.

CASTELLS, Manuel, *The information age: economy, society and culture,* VOL. ii, Blackwell Publishers, Massachusetts, 1997.

CHAFEE, Zachariah, *Government and mass communications*, University of Chicago Press, Chicago, 1947.

COTTERET, Jean Marie, *La comunicación política. Gobernantes y gobernados*, El Ateneo, Buenos Aires, 1977.

DAYAN, Daniel y KATZ, Elihu, *Media events: the live broadcasting of history,* Harvard University Press, Cambridge, 1992.

DE FLEUR, Melvin, *Teorías de la comunicación masiva*, Editorial Paidós, Buenos Aires, 1983.

DE JUDICIBUS, Darío, *World 2.0*, disponible en el sitio http://lindipendente.splinder.com/post/15354690/World+2.0

DE UGARTE, David, *El poder de las redes*, disponible en www.deugarte.com/gomi/el_poder_de_las_redes.pdf

DEUTSCH, Karl, *Los nervios del gobierno: medios de comunicación y control político*, Editorial Paidós, Buenos Aires, 1971.

DURÁN BARBA, Jaime y NIETO, Santiago, *Mujer, sexualidad, Internet y política*, Fondo de Cultura Económica, México DF, 2006.

ECO, Umberto, *La estrategia de la ilusión*, Lumen, Buenos Aires, 1994.

ELIZALDE, Luciano; FERNÁNDEZ PEDEMONTE, Damián y RIORDA, Mario, *La construcción del consenso. Gestión de la comunicación gubernamental*, La Crujía, Buenos Aires, 2003.

GAUTHIER, Gilles; GOSSELIN, André; y MOUCHON, Jean (compiladores), *Comunicación y política*, Gedisa, Barcelona, 1998.

GERGEN, David; LEWIS, Ann e IZURIETA, Roberto, *Cambiando la escucha. Comunicación presidencial para ciudadanos indiferentes*, La Crujía, Buenos Aires, 2005.

GILLMOR, Dan, *We the media. Grassroots Journalism by the People, for the People*, O'Reilly Sebastopol, California, 2004.

GUTIERREZ RUBI, Antoni, La Política Vigilada, la comunicación política en la era de Wikileaks, Editorial UOC, Barcelona, 2012

GUTIERREZ RUBI, Antoni, Tecnopolítica, Impreso en España, 2014

GUTIEREZ RUBI, Antoni, La transformación digital y móvil de la comunicación política, Ariel, Fundación Telefónica, Barcelona, 2015

GUTMANN, Amy y THOMPSON, Dennis, *Democracy and disagreement*, Harvard College, Cambridge, 1996.

HABERMAS, Jürgen, *Historia y crítica de la opinión pública. La transformación estructural de la vida pública*, Editorial Pili, Barcelona, 1982.

IZURIETA, Roberto; PERINA, Rubén y ARTERTON, Christopher, *Estrategias de comunicación para gobiernos*, La Crujía, Buenos aires, 2003.

KEOHANE, Robert y NYE, Joseph Jr., *Power and interdependence in the information age*, en *Foreign Affairs* 77, Nueva York, 1998.

MARTÍNEZ PANDIANI, Gustavo, *Diplomacia pública y medios de comunicación*, Colección libros del ISEN, Buenos Aires, 2006.

MARTÍNEZ PANDIANI, Gustavo, *Homo Zapping. Política, mentiras y video*, Ugerman Editor, Buenos Aires, 2004.

MARTÍNEZ PANDIANI, Gustavo, *Marketing Político. Campañas, medios y estrategias electorales*, Ugerman Ediciones, 3º edición, Buenos Aires, 2004.

MATTELART, Armand y STOURDZE, Yves, *Tecnología, cultura y comunicación*, Editorial Mitre, Barcelona, 1984.

MC AFEE, Andy y LAKHANI, Karim, *Harvard Business School Cases: Wikipedia*, disponible en el sitio web http://courseware.hbs.edu/public/cases/wikipedia

MC COMBS, Maxwell, *Estableciendo la agenda. El impacto de los medios en la opinión pública y en el conocimiento*, Editorial Paidós Ibérica, Barcelona, 2006.

MONZÓN, Cándido, *Opinión pública, comunicación y política. La formación del espacio público*, Tecnos, Buenos Aires, 1996.

MORIN, Edgar, *El espíritu del tiempo. Ensayo sobre la cultura de masas*, Taurus, Madrid, 1966.

MORRIS, Dick, *El Nuevo Príncipe*, Editorial El Ateneo, Buenos Aires, 2004.

MOWLANA, Hamid, *Global information and world communication*, Sage, Londres, 1997.

MURARO, Heriberto, *Políticos, periodistas y ciudadanos: de la videopolítica al periodismo de investigación*, Fondo de Cultura Económica, México DF, 1997.

NDOU, Valentina, *E-government for developing countries: opportunities and challenges*, disponible en el sitio web http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/untc/unpan018634.pdf

O'REILLY, Tim, *What is web 2.0*, disponible en el sitio web www.oreillynet.com

PRIESS, Frank (editor), *Relación entre política y medios*, Grupo Editorial Temas, Buenos Aires, 2002.

QUEVEDO, Luis, Política, medios y culturas en la Argentina de fin de siglo, Buenos Aires, Eudeba, 1999.

RAMONET, Ignacio, *El periodismo está en vías de extinción,* en revista *Veintitrés,* 4 de octubre de 2007.

RHEINGOLD, Howard, *Multitudes Inteligentes (La próxima revolución social)*, Editorial Gedisa, Barcelona, 2005.

RIORDA, Mario, y ELIZALDE, Luciano, Comunicación Gubernamental 360, La Crujía Ediciones, Buenos Aires, 2013

RIORDA, Mario, Comunicación Gubernamental en Acción: Narrativas Presidenciales y Mitos de Gobierno, Editorial Biblos, Buenos Aires, 2016

RIORDA, Mario, Cambiando, El Eterno Comienzo de la Argentina, Editorial Planeta, Buenos Aires, 2016

ROTHKOPF, David, *Cyberpolitik: the changing nature of power in the information age*, en *Journal of international affairs*, vol. 51 (2), Nueva York, 1998.

SARTORI, Giovanni, *Homo Videns: la sociedad teledirigida*, Taurus, Buenos Aires, 1998.

SILVERTHORNE, Sean, *HBS Cases: How Wikipedia Works (or Doesn't)*, disponible en el sitio web http://hbswk.hbs.edu

VERÓN, Eliseo, *El cuerpo de las imágenes*, Editorial Norma, Buenos Aires, 2001.

WANTA, Wayne, *Los medios tradicionales no perdieron poder,* en diario *La Nación*, Suplemento *Enfoques*, 14 de octubre de 2007.

WEBSTER, Frank (editor), *Culture and Politics in the information age: A new politics?*, Routledge, Londres, 2001.

WOLTON, Dominique, *Salvemos la comunicación*, Editorial Gedisa, Barcelona, 2006.

9 789877 118575

Editorial Autores de Argentina