

PLANIFICACION Y GESTIÓN DE MEDIOS

Texto elaborado por la profesora Claudia Acuña

PARTE 1

Advertencia: no es el objetivo de este libro formar expertos en la administración de un medio de comunicación, sino introducir conceptos que permitan tomar decisiones para crearlo y sostenerlo, teniendo en cuenta la mayor cantidad de variables posibles. Para elaborarlo hemos sistematizados los principales errores detectados en un sinnúmero de experiencias fallidas. Gracias, entonces, a todos esos anónimos torpes y entusiastas: quedan aquí explícitamente reivindicados.

INTRODUCCIÓN

La gestión de un medio de comunicación es una ciencia oculta. No existen textos que resuman de manera clara y didáctica los “drivers” de esta práctica. Tampoco fórmulas que revelen las grandes líneas que ayudaron a crear éxitos ni a producir fracasos.

No es casual que estemos a ciegas.

La oscuridad que rodea la práctica de la gestión de medios es hija de las tinieblas en las que se esconden sus beneficiarios. Sabemos demasiado de muchos medios, menos quiénes son sus verdaderos propietarios, por ejemplo. Es lógico deducir, entonces, que tampoco quieren compartir información acerca de qué prácticas sostienen sus proyectos, cuáles son aquellas que los condenaron o salvaron y de qué manera lograron –en un marco económico tan inestable– mantenerse a flote.

Hace muchos años, el gran imperio editorial responsable del diario norteamericano The New York Time dedicó fortunas a elaborar un proyecto destinado a competir con una revista líder del mercado masivo: TVGuide. Casi cien personas trabajaron durante un largo año en diseñar desde el mono hasta la campaña publicitaria de lanzamiento, pero la revista fue un fiasco de ventas. Parte del dinero invertido lo recuperaron de una manera inesperada. Editaron un libro que se transformó en un clásico. Su título: **Cómo se hace un fracaso**. Un estudio minucioso, que devela aspectos de la práctica editorial que pocos cuentan y que están relacionados no con el contenido de un proyecto, sino con su adecuada administración y planificación.

Ante la imposibilidad de contar con material local equivalente (aunque dejamos aquí sentado que nos corresponde el copyright de la idea si un editor criollo apellidado Lanata o Fontevicchia recoge el guante y nos cuenta como fundir un diario en pocos días) gran parte del material teórico que forma parte de estos apuntes son hijos de la reflexión que hemos podido hacer en años de ejercicios de edición independiente y que hemos sistematizado en el libro **El fin del periodismo y**

otras buenas noticias, editado por **lavaca** en 2006 y de una actividad afín, más generosa que la periodística: la edición de libros.

Es nuestra responsabilidad la adaptación e interpretación del material que forma parte de dos materias que se dictan en la carrera de Edición, de la Facultad de Filosofía y Letras. Estas son Administración Editorial, a cargo de los profesores Fernando Esteves y Jorge Vanzulli (dos hombres que hoy tienen, además, responsabilidades de conducción en grandes editoriales) y Derecho Editorial, a cargo de la profesora Mabel Goldstein, una experta en Derecho Laboral, de Autor y Libertad de Expresión; gran instigadora de la creación de proyectos autónomos, capaces de respetar y hacer respetar estos derechos.

Este, finalmente, es el objetivo de estas páginas.

Los pre-supuestos

No es nuestra intención analizar cómo producir ganancias con un medio de comunicación, sino aprender cómo, a partir de la necesidad de comunicar determinados contenidos a otras personas, se puede crear una unidad de producción sustentable.

Comencemos entonces por reconocer cómo definen los manuales tradicionales a una unidad productiva:

“Desde su lógica interna, toda unidad productiva puede ser vista como un gran centro de procesamiento físico y simbólico que compra insumos en los mercados de materias primas, capitales, trabajo y tecnología para –luego de un proceso de transformación- vender productos y servicios en los mercados de consumo final o intermedio. La esencia y el producto final del proceso es que su destinatario resulte satisfecho y con la repetición de su compra (o la recomendación a otros) realmente eternamente el ciclo (haciéndolo dinámico).”

Esta definición –nos dicen los manuales tradicionales- es válida tanto para una empresa láctea o de comunicación. Las dos compran insumos, consumen capitales, invierten trabajo y tecnología, transforman materia prima y colocan en el mercado un producto final perecedero, esperando encontrar quien lo compre, lo recomiende y realimente el ciclo. Su objetivo es ése.

Pero toda definición es hija de una ideología y, en el caso que nos ocupa está claro cuál es. Al decir del sociólogo polaco Zygmunt Bauman¹:

“El único personaje digno de la atención de los teóricos (...) es el homo economicus, ese actor solitario, autorreferente y sólo preocupado por sí mismo que busca el trato más ventajoso y se guía por sus “elecciones racionales”, atento a no ser presa de ninguna emoción que conspire con sus ganancias monetarias y en cuyo mundo vital pululan otros personajes que lo único que comparten son estas virtudes. El único personaje que los practicantes del mercado son capaces de reconocer y aceptar es el homo consumens, ese comprador solitario, autorreferente y sólo preocupado por sí mismo que ha hecho de la búsqueda del mejor precio una cura para la soledad y reniega de cualquier otro tratamiento, un personaje que sólo reconoce como comunidad necesaria de pertenencia a ese enjambre de compradores que atestan los centros comerciales, un personaje en cuyo mundo vital pululan otros personajes que no comparten más que esas virtudes. (...) El homo economicus y el homo consumens son hombres y mujeres sin ataduras sociales. También son ficciones”.

En el caso de un medio de comunicación social no podemos atarnos, entonces, a las definiciones del management tecnocrático porque no estamos hablando de meras ficciones.

Y si de lo que se trata es de administrar recursos, la que define cuales son los importalos estratégicos y como gestionarlos bien es, finalmente, la realidad.

¹ Bauman, Zygmunt, Amor Líquido, Fragmento del capítulo 2 “Fuera y dentro de la caja de herramientas de la socialidad”. Fondo de Cultural Económica, 2005.

Está claro que si se trata de un medio impreso –cualquiera sea su filosofía y contenido- deberíamos contemplar cómo pagar el papel, la tinta, los insumos necesarios para elaborar sus contenidos y su reproducción, etc.. Es decir, todos aquellos materiales necesarios para obtener de un original un número definido de copias, fijado de acuerdo a la tirada deseada.

Hasta aquí solo hemos enumerado algunos (sólo algunos) de los recursos necesarios para la producción en determinado tipo de soporte. Es decir, para realizar una de las transformaciones que se producen en una unidad productora de comunicación: de la resma o bobina de papel a la hoja impresa. Pero hay otros aún más básicos.

Capital (entendido éste término como recurso y no tan solo como dinero), **trabajo y tecnología** nos permiten que este medio tenga determinadas características, más o menos sofisticadas, con mayor o menor grado de elaboración, calidad, etc. Estos aspectos, incluso, determinan no sólo cómo será el medio, sino su destinatario. A quién nos estamos dirigiendo, cómo lo podremos circular para llegar hasta donde esten, quiénes serán nuestros aliados, cuáles serán nuestros parámetros para medir éxitos o fracasos, etc.

Formular estas y todas aquellas preguntas que seamos capaces de imaginar es la primera tarea de la gestión.

Qué es gestión

Nuestra primera diferencia ideológica con la literatura del management comercial es la propia definición de la palabra gestión.

Entendemos por gestión la capacidad de **poder hacer**.

La gestión es, entonces y en primer lugar, un proceso del cual resulta una acción.

La literatura del management comercial intenta simplificar este proceso distinguiendo, en el mejor de los casos, solo sus partes y convirtiéndolas en fetas de técnicas de administración que, al reproducirlas mecánicamente, derivan en un resultado determinado: para lograr tal cosa se tiene que hacer tal otra.

Reducir la gestión a esta concepción le resta, nada menos, que la potencia del acto: su poder.

Hacer lo que se puede no es lo mismo que hacer lo que se quiere.

Nuestra concepción de gestión es, entonces, la de **gestar: concebir, desarrollar y hacer crecer sustentablemente un proyecto comunicacional**.

Primer problema: si definimos la gestión como “poder hacer” tenemos que admitir que la buena gestión, la mejor, es aquella que puede hacer más y mejor. Este paradigma, entonces, tiene el riesgo de la omnipotencia porque a eso aspira: a poder hacerlo todo. Una forma de eludir ese riesgo es convertir la obligación en exigencia y la frustración en lección. ¿Cómo? Reemplazando el “no puedo” por un “no se”.

Qué es poder

Poder hacer representa para la gestión el desafío de crear poder.

Segundo problema: ¿de qué poder estamos hablando?

Veamos.

El término poder deriva de la palabra latina **posse**.

Por entonces, con esa palabra se aludía a lo posible, y su actual traducción equivaldría a otra palabra: potencia

También admite otra acepción: posibilidad, en cuanto a la posibilidad concreta de realizar un cambio.

Así definido, el poder es concebido como algo dinámico, complejo y, fundamentalmente, sometido a constantes tensiones.

Poder es, fundamentalmente, capacidad de cambio.

Sin embargo, si buscamos hoy la definición en el Diccionario de María Moliner encontramos:

Poder: fuerza para dominar o influenciar a los otros.

Y sus sinónimos son: *poderío, dominio, potestad, autoridad, mando.*

El origen ideológico de este cambio de definiciones puede fecharse en 1946, cuando Andrew Paul Ushenko escribió su tratado *Power*. Desde entonces el término quedó anclado en la connotación de dominación. La fecha no es casual. *Power* es hijo de la Segunda Guerra. Encarna una ilusión: la del poder inamovible, inapelable e inmutable.

Entendemos, entonces, que nuestra concepción de gestión refiere al poder hacer en tanto potencia y posibilidad de cambio: no como mera repetición de fórmulas sino como creación. La gestión se convierte así en algo mucho más complejo y dinámico, porque esta orientada a concretar, sostener y hacer fluir lo creativo.

La gestión en tiempos de crisis globales

Cuando el mundo occidental se sacudió en Seattle en 1999 con las protestas de los movimientos antiglobalización – es decir, con la capacidad de acción de la resistencia- el sociólogo polaco Zygmunt Bauman ya había imaginado la revuelta como una consecuencia inevitable.

Su capacidad de anticipar aquello que a muchos tomaba por sorpresa tiene como punto de partida la siguiente frase:

“La empresa pertenece a las personas que invierten en ella: no a sus empleados, ni a sus proveedores, ni a la localidad en donde está situada”.

Así Albert J. Dunlap, famoso “racionalizador” de empresas modernas, resumió su credo en un artículo publicado por Times y con una frase que sintetiza toda la filosofía que respalda la actual literatura con la que se imparte la formación en gestión, aun en los centros universitarios que comulgan con ideologías progresistas.

Así, también, comienza el libro de Bauman titulado *La globalización, consecuencias humanas*², quizá el primer ensayo que nos advirtió sobre el poder global, su complejidad, tendencias y repercusiones sociales.

Para Bauman, el último cuarto del siglo pasado será recordado en los libros de Historia como los tiempos de la Gran Guerra de la Independencia del Espacio que permitió que los centros de poder se liberaran “consecuente e inexorablemente de las limitaciones territoriales” encarnando una de las condiciones aristotélicas: el movimiento.

“La movilidad se ha convertido en el factor estratificador más poderoso y codiciado por todos, aquel a partir del cual se construyen y reconstruyen diariamente las nuevas jerarquías sociales, políticas, económicas y culturales de alcance mundial.”

² Bauman, Zygmunt. *La globalización, consecuencias humanas*. Fondo de Cultura Económica. Buenos Aires, 1999.

Esta capacidad de movimiento es la que le permitió a los capitales desconectarse, en un grado inédito, de las obligaciones del ejercicio del poder. Así de livianos y transportables, “tienen poco problemas para liar sus maletas y partir en busca de ambientes más acogedores, es decir, maleables, blandos, que no ofrezcan resistencia.”

Para Bauman esto no significó el Fin de la Historia -tal como lo vaticinó Francis Fukuyama- sino el Fin de la Geografía.

“Las distancias ya no importan. Lejos de ser objetiva, impersonal, física, establecida, la distancia es ahora un producto social. Su magnitud varía en función de la velocidad empleada para superarla y en una economía monetaria, en función del costo de alcanzar esa velocidad.”

Estamos ante lo que Bauman define como los tiempos de la Modernidad Líquida³, caracterizada por la fluidez del poder.

Así las cosas, los indicadores de espacio y tiempo perdieron importancia. También perdieron su significado: aquí/allá; exterior/interior; cerca/lejos. Categorías todas que sirvieron, entre otras cosas, para medir la potencia, es decir, el poder de enemigos o aliados, pero también las nociones culturales que aún se intentan fijar artificialmente en las secciones con las que los medios comerciales fraccionan sus relatos: nacional, internacional, política, economía.

En la revista de comunicación *Voces y Cultura*, editada en España, Carlos Zeller⁴ analiza el impacto de estos cambios en las formas de organización de la información:

“En su origen, esta organización era temática y reflejaba las jerarquías de poder en la estructura del Estado: las secciones de Política y Política Internacional ocupaban las primeras páginas y absorbían la mayor parte de los recursos”.

Zeller señala que esta división no es solo una propuesta cartográfica que ordena tanto la lectura como el trabajo dentro de un medio de comunicación, sino que se transformó en una concepción ideológica nítida, al filtrar qué temas se pueden tratar en dónde.

“La sección Economía ha sido sometida a una especie de cuidadosa limpieza de los efectos colaterales que produce la organización económica. Así, por ejemplo, mientras en sus páginas se da cuenta extensamente de los avatares de la economía y sus indicadores (...) no se publica en ella prácticamente ni una sola línea sobre la desigualdad económica y social dentro y fuera del país. El efecto más significativo en términos periodísticos lo constituye la separación entre causa y efecto, entre economía y sociedad”, concluye.

Este problema de estructura que afecta a todo el periodismo comercial contemporáneo demuestra “la incapacidad manifiesta para ver y comprender aquellos hechos que no adoptan la categoría de acontecimiento”. Es decir: el periodismo puede contar lo que pasa solo cuando lo que sucede se manifiesta de manera espectacular –en el sentido de espectáculo-, cuando ya es

³ Bauman Zygmunt. *Modernidad Líquida*. Fondo de Cultura Económica. Buenos Aires 2002.

⁴ “La mirada periodística sobre la economía”, *Voces y Cultura*, setiembre del 2001.

evidente y, por lo tanto, ineludible. Podríamos agregar otra conclusión: se despolitiza la economía en momentos en que ésta se ha convertido, justamente, en un factor político determinante. Es cierto que la globalización, su velocidad, su penetración y su no-espacio geográfico ha dejado anacrónicas las habituales divisiones del trabajo periodístico. Desde el punto de vista de la edición, esto se evidencia en la secuencia de secciones y divisiones temáticas que con su tradicional esquematización –justificada con el fin de ordenar la lectura- se ha convertido en una peligrosa herramienta de fragmentación de la realidad. Pero su efecto es paradójico: la sensación de un mundo descontrolado y caótico hoy se transmite al imponer un orden que la realidad no tiene. Lo que pretende esclarecer, confunde. La simplificación, complica. Sin embargo, también es cierto que lograr otro tipo de representación de la realidad -una realidad mas integral, “linkeada” por así decirlo- es un desafío. El conocimiento específico no alcanza. El manejo de cierta jerga técnica no basta. Saber es entender que hoy se sabe poco y nada acerca de los cimientos sobre los cuales se apoyan los conflictos y quizá por eso sólo se nos vuelven evidentes recién cuando estallan.

El nuevo desorden mundial

Bauman, al igual que el canadiense Roger Fidler⁵ entre otros teóricos, coincide en que la historia moderna se ha caracterizado por el progreso constante de los medios de transporte. Pero fue el desarrollo del transporte de la información lo que puso en evidencia que ya no hacía falta ningún desplazamiento físico para estar instantánea y eficazmente en cualquier parte. Este vertiginoso ritmo del transporte de información que vivimos en las ultimas decadas reorganizó el espacio de manera técnica, artificial. Y está nueva organización impuso otro tipo de concepción de poder. Un poder sin territorio, pero que domina este mundo en el que muchos – demasiados- carecen de todo tipo de movilidad. No se trata tan sólo de quedarse en un lugar, sino de la imposibilidad de desplazarse a voluntad, de tener acceso a otros lugares y de aspirar a otro tipo de distribuciones. ¿Cómo redefine el concepto de lo político esta nueva forma de poder? Mientras los capitales –es decir, los recursos necesarios para poder hacer cosas- se desplazan rápidamente, los gobiernos tropiezan con los escombros que estos vertiginosos movimientos dejan en el territorio en donde ellos están irremediabilmente anclados.

“Aquello que se mueve con velocidad similar a la del mensaje electrónico está prácticamente libre de las restricciones relacionadas con el territorio dentro del cual se originó, aquel hacia el cual se dirige o el que atraviesa de paso”.

Para ser aún más didáctico con las consecuencias prácticas de esta afirmación, Bauman cita un artículo de *The Guardian*, de Londres, en donde se informa:

“El conglomerado sueco-suizo Asea Brown Boveri anunció que reducirá su mano de obra en Europa occidental en 57.000 puestos de trabajo. Por su parte, Electrolux anunció que reducirá el 11% de su plantel global. Pilkington Glass también anunció recortes significativos. En sólo diez días, tres firmas europeas han eliminado puestos de trabajo en una escala comparable por su magnitud con las cifras mencionadas en las recientes

⁵ Roger Fidler es al autor de *Mediamorfosis*, un libro que analiza el desarrollo histórico de la comunicación a partir la necesidad social de poner en sincro la producción industrial con la distancia.

propuestas de los gobiernos francés y británico sobre creación de empleo. (...) Si la industria europea occidental se está desplazando masivamente hacia fuera del continente, la discusión sobre cuál es la mejor política oficial para enfrentar el desempleo parece más bien incongruente.”

Esta sensación de que las cosas se van de las manos, que exceden la racionalidad política tradicional, que parece impredecible y, por tanto, in-gestionable, es evocada con un término que nadie sabe exactamente qué significa: globalización. A decir de Bauman, expresa el carácter indeterminado e ingobernable de los asuntos mundiales.

El nuevo desorden mundial.

Desregulación, liberalización, flexibilización, alivio de la presión impositiva y de las cargas laborales fueron los pasos indispensables para producir el efecto buscado: navegar las difíciles aguas de la globalización. Los efectos de estas prácticas, de estas formas de gestión, es lo que hoy llaman crisis: el crack global.

No podemos, entonces, aprender ninguna lección de ellas si queremos para nuestros proyectos otro destino.

Nuestra concepción teórica de gestión, entonces, intenta, en primer lugar, recuperar la libertad de poder hacer, rompiendo las ataduras teóricas que instalan moldes y cadenas para mantener un determinado tipo de poder que dio origen, nada menos, que a la concentración mediática que hoy esta en crisis.

Desobediencia epistémica, por un lado.

Observación de prácticas concretas y re enunciación teórica, por el otro.

Esa es la fórmula que nos permitirá recuperar la capacidad de poner en prácticas nuestros sueños y deseos, en tanto estos sintonicen con los de nuestra época y nuestra sociedad.

¿Cómo hacerlo?

Bauman nos dice:

“El problema no es qué se necesita para `llegar allí`, para llegar al punto que se quiere alcanzar, sino cuáles son los puntos que se pueden alcanzar dados los recursos que ya tenemos en nuestro haber y cuáles merecen que uno se esfuerce para conseguirlos”.

Pero nos advierte:

“Para poder atreverse a correr riesgos, para tener el valor que requiere elegir, se necesita esa triple confianza: en uno mismo, en los demás y en la sociedad”.

Comencemos entonces por darnos confianza.

Ni alternativos ni contrainformativos

En las últimas décadas han proliferado carreras, posgrados y cursos de perfeccionamiento de periodistas profesionales, pero de manera proporcional ha disminuido la calidad de la información y de la producción de las noticias. A mayor formación no hemos obtenido mayor profesionalismo, sino mayor domesticación y disciplina.

Fue esa domesticación y disciplina académica la encargada de realizar la operación de unificar y consolidar una técnica periodística que hoy la realidad hace añicos. En momentos en los cuales es necesario reflejar cómo las personas intentan construir nuevas formas de comunicación, el

ejercicio de la profesión debería plantearse qué herramientas requiere para reflejar estas experiencias.

Mientras las universidades públicas se nieguen, como hasta ahora, a iniciar esta búsqueda, el viejo periodista italiano Furio Colombo nos ofrece una salida para soportar los embates de un tiempo de transición:

“La alternativa para los profesionales del periodismo es volver a recuperar el elevado rol de escribanos de acontecimientos comprobados, de fuentes confiables, de reconstrucciones independientes. Es posible que todo esto se produzca en espacios más reducidos, con modalidades más pobres y un grado de repercusión menor. Pero con el tiempo podría reconstruir el respeto y la confianza que el periodismo actual ha perdido”.

La resistencia global parió nuevas formas de comunicación que, en general, aceptaron la denominación de “medios alternativos” o “contrainformativos”. Sin duda, en cada localidad estas nuevas formas han tenido un proceso diferente, de acuerdo a las posibilidades que hayan encontrado para desarrollarse y la creatividad que les hayan podido inyectar los movimientos sociales que les dieron sentido. Nuestra mirada puede, entonces, reducirse a nuestra experiencia. No es nuestra pretensión sumar prejuicios, sino reflexionar sobre problemas que nos incluyen y para los cuales no hemos podido encontrar todavía respuestas eficientes. Y el riesgo de generalizar las conclusiones corre por cuenta de quien lee.

Sabemos que la organización interna de un medio comercial de comunicación es militar. No es tan sólo jerárquica, sino disciplinaria. Las identidades que consagra determinan con precisión quién manda y quién obedece. También quién está dentro (redactor, cronista) y quién afuera (colaborador, columnista) y hasta quién habla en nombre del medio y quién lo hace con su propia firma, como una manera de señalar niveles visibles de responsabilidades.

Por lo general, los llamados medios alternativos se han organizado en forma de colectivo, sin jerarquías y, en algunos casos, sin diferenciaciones acerca de los límites entre productores y lectores.

No es tan claro, en cambio, que no hayan establecido niveles de control de la producción, aun cuando sean más laxos. En algunos casos, ese control está dado por la pertenencia o no al grupo fundador o al más productivo. En otros, porque un grupo ejerce la edición, determinando qué se publica y qué no, e incluso cómo. Es decir, establece el límite entre aquello que está bien y aquello que está mal. Categorías que, por lo general, están moldeadas a partir de una predeterminada visión de la realidad. Un signo evidente de esta lógica puede medirse en los porcentajes de información que contienen y distribuyen estos medios. O, para decirlo a través de categorías más tradicionales, cuántas columnas de opinión y cuántas crónicas y reportajes publican. Hace falta decirlo claramente, porque no siempre es evidente: a mayor cercanía a un artefacto ideológico tradicional, mayor cantidad de propaganda.

Otra etiqueta que se ha aplicado a las nuevas formas de comunicación social es la de “contrainformativas”. El colectivo Radio Bronka, de Barcelona, plantea el problema de la llamada contrainformación de la siguiente manera:

“No podemos seguir pensando en la contrainformación como lo hacíamos en los años setenta. No podemos centrar los esfuerzos de nuestros fanzines, libelos, radios -y mucho menos la utilización de internet- con las premisas que se manejaban entonces. No son suficientes y en ocasiones se convierten hasta en un complemento necesario para la legitimación de las redes de información oficiales”.

No es casual la mención a los setenta, punto central de la cultura contrainformativa de la cual se nutren muchos de los medios sociales de comunicación que rescataron de ese arcón viejas herramientas para enfrentar nuevas batallas. En Argentina, en especial, esto significa muchas cosas positivas y algunas negativas. Las positivas, fundamentalmente, están relacionadas con recuperar un diálogo interrumpido nada menos que por una brutal dictadura. El arquetipo de Rodolfo Walsh resume el espíritu al cual se aferraron, dos generaciones después, quienes salieron a contar esas verdades que los medios comerciales de comunicación acallaban.

Pregunta imposible: ¿de qué arquetipo estamos hablando?

El Rodolfo Walsh escritor es magnífico y escaso. Como literato dejó pocas y perfectas obras de un estilo impecable. El irlandés de las pampas que asoma en el Walsh escritor es austero e implacable en el uso del lenguaje, al que somete hasta ponerlo al servicio de la historia que narra.

El Rodolfo Walsh periodista es obsesivo y disciplinado. Como investigador construyó piezas clásicas con la solidez del dato que coloca con precisión de artesano. Es imposible leer hoy estos relatos sin asombrarse por lo que no está dicho, pero implícito: el tiempo que le ha dedicado.

Por último, el Rodolfo Walsh militante fue capaz de vivir y morir por una causa que creyó justa y necesaria.

Son estos tres Walsh los que hacen uno.

Y convergen, como trágica confirmación, en esa Carta Abierta de un escritor a la Junta militar tras la cual fue desaparecido.

Hemos progresado.

Difundir la verdad ya no cuesta ni sangre ni lágrimas.

La tarea actual parecería simplificarse. Se trata de elegir aquellas zonas de la realidad no iluminadas u oscurecidas a sabiendas y de acuerdo a lo que el poder necesita tanto atacar como defender.

La pregunta es: ¿iluminarlas para qué?

¿Para que las vea ese sujeto que llamamos opinión pública?

En algunos casos, tal vez con eso alcance y conforme.

Pero, sobre todo y fundamentalmente, para que puedan exponerse tal cual son y reconocerse entre sí y multiplicarse en su rica diversidad y generar diálogos que surgirán si se estimulan los debates sobre los ejes que esos propios movimientos dictan porque su realidad los impone. Aun al costo de iluminar peleas que surgen por la batalla cotidiana por evitar las desfiguraciones, cooptaciones e indiscriminaciones, la comunicación estratégica no puede pensarse hoy de “abajo hacia arriba”, ni de la periferia hacia el centro, ni de la “sociedad civil” hacia las instituciones, ni siquiera “contra” algo sobre lo cual hay que hacer fuerza para derribar, porque el sólo hecho de hacerlo lo restaura. La comunicación debe crear vínculos que fortalezcan las identidades que luchan por dejar de ser lo que otros quieren que sean.

El colectivo brasileño La revolución no será televisada lo explicita así:

“El problema no es el patrón, sino el padrón”.

Es decir, la cartografía mental que domina el ideal, la maqueta que está instalada en el imaginario individual y colectivo.

La jaula.

El problema, entonces, no radica esencialmente en la forma de organización de la producción de un nuevo medio de comunicación, sino en crear otro modelo y luego organizarlo de la forma más conveniente a sus fines, objetivos y prácticas. Desde ese punto de vista, la oportunidad es fabulosa: es el momento de hacer todo, pero absolutamente todo, de nuevo.

La pregunta es: ¿por qué conformarse entonces con crear una alternativa si se puede soñar con crear un espacio propio y original?

La pregunta es: ¿por qué dedicar energía a contrarrestar los efectos de la emisión monopólica si se pueden crear muchas otras sintonías?

En la palabra alternativa está escondida cierta limitación que suena, además, despectiva.

En la palabra contrainformación está determinado el campo de batalla al cual dirigimos nuestros esfuerzos.

Es el diseño de un molde que es más chico que lo que quiere contener y menos ambicioso que aquello que se necesita alcanzar. Es como si redujéramos nuestra oportunidad de creación actual a un menú único de opciones.

No se trata ya de optar por seguir o romper con determinadas reglas, ya que no hay un solo grupo de reglas que deban obedecerse o romperse. La cuestión más bien consiste en comprender la complejidad del modelo actual, que contempla diferentes grupos de reglas y diferentes autoridades que las predicen. Y rebelarse a todas y cada una de ellas.

Así las cosas, cualquier proyecto de comunicación, por más disparatado que parezca, no implica ya ninguna posibilidad de derrota, siempre y cuando esté dispuesto a pensar críticamente todos los componentes de su fórmula.

Está condenado a cambiarlas.

Y de sus posibilidades de formular tantos cambios como sean necesarios dependerá ser parte de lo que aún no terminó de nacer o de aquello que se resiste a morir.

El fin del periodismo

En nuestra Catedra Autónoma de Comunicación Social, que llevamos adelante desde hace una década, comenzamos por plantear una pregunta: ¿qué se necesita para hacer un medio de comunicación? En todos estos años, hemos tenido una invariable respuesta: redactores, diseñadores, fotógrafos, oficinas, computadoras, teléfonos, personas cumpliendo diferentes y estereotipados roles, incluso algunos delirios de confort. Hasta que en una oportunidad, la lista fue completamente diferente. Fue en diciembre de 2005 y en un grupo de 30 jóvenes menores de 20 años, pertenecientes a organizaciones sociales de todo el país, con variadas experiencias en comunicación comunitaria. Cada uno fue sumando en voz alta un recurso, hasta quedar conformada la siguiente lista, que copiamos a continuación por riguroso orden de aparición:

1. Ganas
2. Tiempo
3. Voluntarios
4. Contenidos
5. Compromiso
6. Responsabilidad
7. Continuidad
8. Experiencia en trabajo en red
9. Respeto
10. Participación

Con esta sencilla lista redactaron el obituario del periodista profesional y anunciaron el parto de un nuevo estilo de producción de la información. Son los habitantes de una nueva ciudad, esa que nosotros llamamos “medio social de comunicación” y que está habitada por quienes están transformando los cimientos del sistema.

¿De qué sistema estamos hablando?

El sistema de comunicación que permitió la consagración del capitalismo mediático tiene un diseño definido: el clásico circuito que parte del emisor, coloca en el medio al medio y en el final de la cadena, al receptor. La teoría de McLuhan intentó señalar qué transformación se había producido en eso que llamó “la aldea cósmica o global” y alertó cómo el medio se estaba convirtiendo en un centro con suficiente poder para modificar el curso y funcionamiento de las relaciones humanas. Esta teoría que coloca el eje en la tecnología (hija de su época y fiel representante de las concepciones que centran la batalla en el control de los medios de producción) es la que certeramente describió el problema en el cual estábamos atrapados. Entonces, ¿de qué cambio estamos hablando?

En principio, del que nos enseña que todo problema tiene más de una solución.

Si el circuito de la comunicación, tal como estaba planteado, es un elemento clave para la consagración de un poder vertical, autoritario y concentrado, una manera radical de confrontarlo es crear otro diseño, que sea capaz de albergar otra concepción de poder. Ese nuevo diseño es el que coloca en su centro al sujeto social y a su alrededor, como los rayos de un sol omnipresente, todas las herramientas de comunicación que es capaz de crear para compartir su mensaje. Estas herramientas se convierten así en opciones y no en condiciones de la comunicación.

El sujeto social se transforma, según nuestra hipótesis, en un medio de comunicación. El resto son formas que adquiere para transmitir su mensaje.

Este sujeto social puede ser colectivo o individual, puede ser permanente o transitorio, puede ser emisor o receptor, puede ser local o global (y todas estas cosas al mismo tiempo); es decir que puede optar por constituirse como quiera y por el tiempo que quiera, porque la motivación que le da origen no es la construcción y sostén de un medio, sino de un mensaje.

La hora del hacer

John Holloway lo define como “la fuga del trabajo hacia al hacer” y de allí tomamos la idea: estamos presenciando la fuga del periodismo hacia la comunicación. Sus implicancias en el territorio de la producción de la noticia implican, cuanto menos, un regreso a las formas artesanales de creación, de permanente experimentación y de apropiación de toda esa experiencia a una escala tal que las distancias entre protagonista, productor y consumidor de las noticias son idénticas al ancho del abrazo humano.

Estas nuevas formas de comunicación rediseñan el circuito tradicional y colocan su centro en un sujeto social que utiliza diferentes herramientas para comunicarse, entre sí y con los demás. Están forjadas en una ecuación que separa los ingredientes de la receta que las viejas formas de producción mezclaron con la única finalidad de cocinar otra cosa: confusión en lugar de información.

Volvamos entonces a ponerlas en su lugar:

El medio es el medio.

El mensaje es el mensaje.

En nuestro libro *El fin del periodismo y otras buenas noticias* tratamos, justamente, de pensar qué significan estos cambios y una de las conclusiones es que los periodistas somos los menos objetivos para analizarlos, porque está en juego nuestro pellejo. Más allá de nuestra suerte, lo que estamos viviendo es un momento de cambios fenomenales que desafiaron todos los pronósticos (empezando por los nuestros). Somos los testigos contemporáneos de un *bing bang* que creó un mundo comunicacional nuevo, con otras lógicas, otras maneras de funcionamiento y otras reglas de juego. Ese mundo tiene también otros habitantes, que la mayoría de los periodistas

profesionales desconocemos. No entendemos cómo se organizan, cuáles son los parámetros que consagran autoridades y prestigios, de qué manera se ordena el flujo, cómo nace, crece y muere, cuáles son las nuevas ideologías reaccionarias y revolucionarias, qué se idolatra. No estamos hablando de tendencias o modas, sino de nuevas formas de organizaciones sociales, es decir, de nuevas formas de vida en común. Tampoco estamos hablando exclusivamente de la NET, sino de la comunidad digital -que es algo que hoy excede a la red- y de cómo su existencia impacta en toda la sociedad, incluso creando nuevos parámetros de inclusión/exclusión, ya que las fronteras son cada vez más complejas y, para más de la mitad de la población mundial, imposibles de traspasar. Podríamos seguir enumerando estos cambios hasta el infinito y más allá, pero con lo planteado hasta acá ya se ilustra la complejidad y profundidad de estos cambios, que conmueven al propio circuito de la comunicación, tal cual estaba descrito desde Guttemberg hasta hoy. En estos nuevos mundos, las personas producen su propia información. Pero la producen cuando quieren y cuánto quieren. Esto significa muchas cosas, pero principalmente, que producir información ya no es una tarea, un oficio o una profesión: es una función. Y está a disposición de algo que el periodismo profesional humilla y degrada cotidianamente: el mensaje. Nuestro peor pecado, entonces, es no aprender la lección. Y no entender que para salvar el pellejo nos queda siempre, siempre, un recurso salvador: convertir nuestra vocación en un saber hacer eficiente y digno. Solo así será socialmente necesario.

No es nuestra intención forzar la conclusión de un proceso en pleno desarrollo, sino simplemente señalar -con asombro y alegría- que estamos siendo parte de otra noticia cuyo final seguramente escribirán otros. Pero como de alguna manera debemos concluir este texto provisional, dictado desde la trinchera por quienes estamos dispuestos a combatir lo que somos para ser algo mejor que nosotros mismos, apelamos al maravilloso Italo Calvino, convencidos de que este final de su relato sobre las *Ciudades Invisibles* representa para nosotros un maravilloso comienzo:

“El infierno de los vivos no es algo por venir: hay uno, el que ya existe aquí, el infierno que habitamos todos los días, que formamos estando juntos. Hay dos maneras de no sufrirlo. La primera es fácil para muchos; aceptar el infierno y volverse parte de él hasta el punto de dejar de verlo. La segunda es riesgosa y exige atención y aprendizaje continuos: buscar y saber quién y qué, en medio del infierno, no es infierno, y hacer que dure, y dejarle espacio”.

Un nuevo paradigma

La primera lección que aprendimos de los medios sociales de comunicación es que el principal recurso no es el dinero sino el tiempo.

Este cambio de paradigma es lo que nos permitió entender cómo fue posible poner en marcha y sostener medios de comunicación comunitarios en plena etapa de concentración.

No es un cambio menor. El paradigma del tiempo nos permite construir medios de comunicación con un material accesible y democrático: no todas las personas tenemos dinero, pero todas tenemos tiempo.

Pero también aprendimos que todo cambio de paradigma implica una reformulación no solo de la receta sino de cada uno de sus ingredientes. Así que corresponde preguntarse, en este caso, de qué concepción del tiempo nos están hablando estas nuevas experiencias de comunicación.

El diccionario de la Real Academia define así el término:

Tiempo: m. Duración de las cosas sujetas a cambio o de los seres que tienen una existencia finita.

En el manual más convencional podemos encontrar lo siguiente:

“El **tiempo** es la magnitud física con la que medimos la duración o separación de acontecimientos sujetos a cambio, de los sistemas sujetos a observación, esto es, el período que transcurre entre el estado del sistema cuando éste aparentaba un estado X y el instante en el que X registra una variación perceptible para un observador (o aparato de medida). Es la magnitud que permite ordenar los sucesos en secuencias, estableciendo un pasado, un presente y un futuro, y da lugar al principio de causalidad, uno de los axiomas del método científico.

El tiempo no ha podido ser observado como una entidad física, es decir, no existe prueba alguna obtenida de algún experimento realizado solamente con el propósito de detectarlo físicamente. Las variadas opiniones encontradas en las diferentes teorías que asumen un tiempo absoluto o un tiempo flexible, son ideas basadas en pensamientos filosóficos. En lo que respecta a la ciencia, el tiempo como magnitud física, seguirá siendo un concepto abstracto y subjetivo.

El esfuerzo por medir el tiempo y crear un calendario factible ha sido una de las grandes luchas de la humanidad. El sol y la luna, establecieron con sus movimientos aparentes, puntos de referencia para medir el tiempo. La palabra calendario deriva del latín “calendarium”, con esa designación los romanos se referían a los libros de contabilidad”.

Hasta aquí, entonces, hemos repasado el significado al que se ató el paradigma del tiempo en la mirada occidental, imperial y colonizadora.

El cambio de paradigma actual parece indicar que ha llegado la hora de recordar otra.

Por ejemplo: a diferencia de la concepción lineal y occidental, en la cosmovisión aymara el tiempo es circular.

Todo retorna.

Así como los animales, las plantas y la naturaleza son cíclicos, las culturas también tienen un ciclo.

En ese devenir, para poder orientarse e incluso predecir, la relación del tiempo con el espacio cambia radicalmente: el pasado está delante porque es lo conocido, lo ya visto; en cambio el futuro está detrás, a nuestras espaldas porque es aquello que no vemos, pero podemos intuir. En palabras de Raúl Zibechi:

“Hablar de *Pachakuti* implica rescatar un concepto circular o en espiral del tiempo, no lineal, ni acumulativo, ni progresivo. Se trata de ciclos, de fases o eras que se suceden unas a otras. Hasta ahí se trata de una cosmovisión compatible con el concepto original de “revolución”, en el sentido del astro que completa su órbita. Sin embargo, *Pachakuti* tiene una reminiscencia totalmente diferente: lo nuevo ya existe en lo viejo y, en rigor, lo que realmente cambia, o el núcleo fuerte del cambio, no consiste en la exclusión de lo dominante sino en su apartamiento temporal, de modo que lo dominado ocupe su lugar. Es una forma de procesar los cambios en la que no hay lugar para eliminar o suprimir, sino apenas para relegar o incorporar, porque en las culturas andino-amazónicas las malas hierbas no deben ser desterradas ya que también tienen un papel en el equilibrio cósmico. De eso se trata, en fin, el *Pachakuti*: de volver a equilibrar”.

Esta concepción de equilibrio tiene implicancias muy profundas en las formas de producción. La más notable es una: la basura. La producción es equilibrada en tanto y en cuanto no produzca, al final de su cadena, nada inútil.

En este paradigma, el punto de equilibrio se alcanza cuando se ha logrado poner en funcionamiento un sistema de gestión integral y eficiente, que no produzca desperdicio. Esto implica, entre otras cosas, que la producción se concibe como una cadena virtuosa, donde el residuo de un producto se convierte en el insumo básico de otro. Y así hasta completar el ciclo, que llega a su punto de máxima eficiencia cuando logra que el todo asimile lo generado por cada parte. Eso es la integralidad.

Su contracara es el paradigma productivo del mercado, que necesita generar una producción descartable, residual. La llamada sociedad de consumo está basada en esa proyección infinita: lo que compramos hoy tiene que ser inútil mañana, así volvemos a comprar. La producción, entonces, tiene una pulsión existencial: ser basura. De ahí la necesidad de que toda gestión sea parcial, contemple las partes por encima del todo y pierda la noción de integralidad. Es lo que garantiza que la visión panorámica se convierta en un privilegio del capital, cuya misión es una sola: producir dinero.

Así lo aprendimos escuchando a Irmina y Remo Vernica, los creadores de una granja ecológica en Guadalupe Norte, Santa Fe. El master en producción integral lo realizaron en los años en que se refugiaron en el monte para escapar de la dictadura y se vieron obligados a vivir en y con ese monte durante el largo tiempo en el que resistieron y sobrevivieron porque fueron capaces de comprenderlo. Una historia de película que pronto será una película de ficción y que, entre otras cosas, nos permite mirar el pasado para intuir lo que está gestándose a nuestras espaldas.

Algunos de los conceptos de la producción integral y eficiente sobre los que Irmina y Remo dan cátedra:

- “Un sistema integral es aquel que solo vende aquello que la sociedad necesita. Y lo que la sociedad necesita es aquello que no tira. Por eso la eficiencia que se busca no es sólo económica, sino social. Eso es lo que llamamos sistema integral: el que produce para las personas y no para el mercado.”

- “En este sistema, la eficiencia se logra con una constante educación de los costos. Analizando su comportamiento y el resultado que luego obtenés. El sistema es eficiente cuando con mucha menos de inversión lograrás lo mismo o más, y estos indicadores de costos hay que mensurarlos tanto en el orden económico como en el social. ”
- “Una clave es crear herramientas de administración que permitan medir no solo los indicadores de costos de un producto, sino de todo el sistema. Si vos haces un calculo parcial de costos, tenes una visión parcial. Por eso el eje de un sistema productivo integral no tiene que estar en los números, sino en el constante análisis de la estructura productiva. Sino los números te engañan, te venden espejitos de colores ”.
- “Pero tenemos un problema: nuestra mente es lineal, no está capacitada para captar lo integral. El único centro capaz de percibir la confluencia de muchos componentes parciales es el centro intuitivo”.
- “Otro problema: la formación. El conocimiento específico no es conocimiento: es una estupidez que nos ha llevado al colapso en el que hoy vivimos. El conocimiento es aquel que te permite hacer contacto con la realidad y transformarla en beneficio de la sociedad. Educación, entonces, es todo aquello que te posibilita hacer cambios.”
- “Hoy estamos frente a un cambio de etapa, no frente a una etapa de cambio. Son dos cosas diferentes. Este cambio de etapa es profundo, es de transformación. Estamos pasando de una visión materialista y lucrativa a una visión humana y de procesos de integración. Integración con el cosmos, con la tierra y con todos los seres humanos. Estamos entendiendo, por la fuerza de los hechos y las crisis, que no podríamos vivir sin el sol, sin el agua, sin el aire; palabras que no conocen las corporaciones, que necesitan fertilizantes, hormonas, herbicidas, que es una manera de engañar y hacerle comer venenos a la sociedad. Estamos entendiendo que es posible producir de otra manera”.

¿Que implicancias tiene este paradigma de la producción integral en la comunicación social?

Podemos analizarlo en función del esfuerzo que representa producir el contenido de una publicación impresa, cuyo destino parecería estar fatalmente atado a la duración que el mercado dicta para ese tipo de productos: diaria, semanal, mensual. ¿Cuántas fotos, textos y papel utilizamos en cada edicion? ¿Cuánto sobra y que podemos hacer con eso? Traslademos ahora esas preguntas a una radio: ¿puede una emisora comunitaria repetir el esquema de programación de una comercial, donde cada programa muere a cada hora? ¿Y si las aplicamos a una televisora local? ¿Cómo puede concebirse una programación que aproveche al máximo lo producido por todo el sistema de teve comunitaria?

Las respuestas a estos interrogantes se estan formulando ahora mismo y por eso es vital no darles la espalda.

El primer desafio que nos representa esta concepción de integralidad es romper esos moldes de producción con fecha de vencimiento inapelable y crear nuevas formas de utilizar los esfuerzos creativos y economicos para producir, con sus restos, algo mas. Y si es necesario, algo mas. Y algo mas.

Aunque parezca imposible, no se trata de gestionar un esfuerzo sin fin, sino de hacer fluir aquello que los viejos moldes aprisionan.

La gestión integral, entonces, busca generar un sistema de flujos. Construir canales, puentes y pasos. Sus principios, entonces, se basan en la colaboración y no en la competencia.

Un ejemplo: los 10 mandamientos enunciados en la asamblea fundacional de Sabe la Tierra, una red de productores de comercio justo que funciona en la zona Norte del Gran Buenos Aires:

1. Construir el cambio;
2. Ser transparentes en nuestras relaciones;
3. Conformar redes,
4. Generar comunidad;
5. Dar a conocer los procesos;
6. Practicar la ética del cuidado y el respeto,
7. Ser coherentes entre lo que decimos y lo que hacemos;
8. Capitalizar la experiencia,
9. Animarnos a lo nuevo
10. Agradecer lo recibido.

Hacia una nueva teoría de la gestión social de medios de comunicación

En la literatura tradicional sobre la industria editorial, el editor Raymond Mortimer⁶ ya había sostenido casi un siglo atrás que este tipo de producción no es sólo una profesión, sino **la combinación simultánea de un arte, un oficio y un negocio**. Tres aspectos necesarios para enfrentar el desafío de los cuatro preceptos que, decía este autor, sellan la suerte de toda producción cultural:

- Conocer las necesidades de la sociedad;
- Tener imaginación e inventiva
- Tener capacidad para organizar la llamada vocación,
- Hacer viable el proyecto.⁷

Veamos ahora que nos inculcaron las doctrinas clásicas sobre como llevar a la práctica estos preceptos.

Todo proyecto productivo, dicen los manuales, debe dar respuesta a tres cuestiones fundamentales que hacen a la esencia de su misión:

¿Qué necesidades o deseos pretende satisfacer (demanda)?

¿Con qué productos o servicios dará mayor satisfacción a esas necesidades o deseos (oferta)?⁸

¿Con cuál ventaja se diferenciará (habilidad distintiva)?⁹

Empezamos mal.

Ninguna de estas premisas parece adaptarse a la gestión de un medio de comunicación. Conceptos tales como “demanda” “oferta” y “habilidad distintiva” no expresan la misión de un medio de comunicación, cuyo objetivo es social y cuyas prácticas están protegidas pero también reglamentadas explícitamente por la Constitución Nacional y la Declaración de los Derechos del Hombre y del Ciudadano. Esto significa, entre otras cosas, que la misión de un medio de comunicación es hija del Estado de Derecho. Las implicancias de esta estrecha relación son varias, pero en lo relativo a la gestión conviene no perder de vista una muy importante, porque marca un límite concreto: tener derechos implica tener obligaciones. Y estas obligaciones son ineludibles: lo que llamamos Estado de Derecho es el monopolio de la fuerza por parte del Estado.

Por supuesto, la gestión de un medio de comunicación social también persigue –además y no tan solo– un fin económico. En tanto esté inmerso en el proceso productivo debe aspirar a administrar eficientemente sus recursos, aún cuando dentro de sus prioridades no tenga la obtención de ganancias, como el caso de aquellos medios comunitarios, gratuitos, académicos o subsidiados.

⁶ Citado por el británico Sir Stanley Unwin en su libro *La verdad sobre el negocio editorial*.

⁷ Los otros cuatro preceptos enunciados por Pradera son: tener vocación de editor, o sea, organizar el conocimiento para transmitirlo –después pueden estar los negocios, la buena vida o la vanidad–; tener un proyecto cultural, aunque sea mínimo; apostar a corto plazo es muy importante, pero también lo es a medio y largo plazo; realizar una labor de prescripción: organizar un catálogo coherente y asociarlo a una marca o un sello para ganar en el futuro la confianza de los lectores.

⁸ Según Wilensky.

⁹ “La estabilidad editorial y su prestigio en el mercado dependen de la habilidad de quienes detentan la responsabilidad de seleccionar los títulos que conformarán el catálogo, base de las ventas y, por ende, de los ingresos de la empresa” (CERLALC, pág. 53).

Ambos aspectos se complementan y refuerzan. Y si señalamos con énfasis su vinculación es porque son factores que han confluído para sellar la suerte de muchos proyectos. La gestión, entonces, debe hacer explícita estas obligaciones antes de contraerlas. Planificar el nacimiento de un medio de comunicación representa, por un lado, proyectar los cálculos económicos y, por el otro y al mismo tiempo, evaluar las obligaciones legales que su funcionamiento implica. Analicemos que herramientas contamos, hasta ahora, para hacerlo.

Los cálculos del presupuesto

En los últimos años, la aparición del fenómeno de capitales de inversión sistematizó la presentación de proyectos, creando un modelo: el “plan de negocios”. Allí no sólo debía constar el monto total de la inversión requerida para financiar la iniciativa, sino también el flujo de capital necesario durante un lapso determinado (nunca menor a un año), la expectativa de rentabilidad y hasta el costo de liquidación de todo el negocio, por enumerar solo alguno de los requerimientos obligados.

De esta práctica, hemos heredado una herramienta para la planificación estratégica de un proyecto de comunicación que nos permite no ya conquistar capitales, sino otras cosas aun más importantes: advertir riesgos, prevenirlos, racionalizar esfuerzos, costos y erogaciones, trabajar con presupuestos, vacunarnos contra la dilapidación y sus consecuencias naturales, los ajustes y - fundamentalmente- adaptar la idea original a condiciones de trabajo realistas.

Analicemos cuáles son los elementos de un Plan de Negocios con espíritu crítico, pero también informativo. Estos son algunos de sus conceptos clave:

Costo de puesta en marcha: Son aquellas erogaciones que deberán sostenerse antes de que se produzcan los ingresos y que se efectuarán por única vez. Estas erogaciones deberán discriminarse de acuerdo a la necesidad de flujo financiero (es decir, en qué momento y cantidades se necesitará disponer del dinero). A efectos del cálculo de la inversión global serán prorrateadas a lo largo de un lapso (generalmente pactado con el inversor) durante el cual la empresa se compromete a hacer efectiva la recuperación del capital invertido en la etapa de puesta en marcha.

Un ejemplo:

Costo total puesta en marcha: 100.000 pesos

Destino: compra de maquinarias, bienes muebles e inmuebles, instalaciones, seguros, estudios de mercado, campaña publicitaria de lanzamiento, etc. (en general, es necesario detallar los montos que se destinan a cada rubro).

Flujo de capital: 50.000 pesos en el mes de inicio y 50.000 pesos a los 90 días.

Recupero: se inicia al año de producido el lanzamiento del producto al mercado (es decir, a los doce meses de generarse el primer ingreso producido por las ventas) y se prorratea, a partir de allí, en diez cuotas mensuales.

En el cálculo financiero de ese año, a los costos mensuales de funcionamiento de la empresa deberá sumarse la cuota de recupero de la inversión inicial.

Por ejemplo:

Costos estimados (fijos y variables) mensuales:	(50.000)
Ingresos estimados mensuales:	60.000
Amortización inversión inicial:	(1.000)

Resultado operativo mensual estimado: 9.000

Más adelante avanzaremos sobre otros aspectos de la presentación de proyectos, pero por ahora detengámonos en este concepto: puesta en marcha. Es lo que nos cuesta “arrancar” y por lo tanto, representa el momento en donde solo se producen gastos, ya que en este período no hay posibilidad de ingresos.

A lo largo de estos años hemos visto nacer y crecer muchos medios sociales que no han mensurado el Costo de Puesta en Marcha. Hemos visto también como ha influido esa invisibilización en sus procesos de crecimiento. La primera advertencia de su efecto nos llegó al acompañar el proceso de las fábricas recuperadas por sus trabajadores. En estos casos, vimos como un grupo inicial fue el encargado de poner el cuerpo –incluso en la represión- ocupar el espacio –con la consecuencia de la criminalización judicial que eso implicó para estas personas- poner en marcha la producción –en instalaciones vaciadas o inactivas durante un largo tiempo- destinar las primeras ganancias obtenidas a inversiones o compra de insumos –postergando muchas veces necesidades básicas y urgentes- y una infinidad de etcéteras que nunca fue expresado en términos económicos. Con el correr de los años y el esfuerzo, esas fábricas crecieron y tuvieron la necesidad de incorporar nuevos trabajadores. Fue el momento clave, en que en muchas asambleas hemos escuchado el mismo interrogante: ¿es justo que el reparto de los ingresos sea igual entre los fundadores y los recién llegados? ¿Establecer una diferencia atenta contra la necesidad de mantener ese espíritu horizontal, colectivo, comunitaria que les permitió ponerse de pie y ser productivas? La respuesta varió en cada caso y, sin juzgar cual nos pareció la más justa, incluso la más eficiente, lo interesante del interrogante es que solo podía responderse en base a la voluntad común que lograba construir cada fábrica, ya que nunca se había mensurado en términos de recursos que era lo que había aportado el grupo fundador. Entendiendo por “mensurar” no solo medir el aporte económico, sino establecer su valor colectivo, social. Cuando trasladamos este interrogante sobre la invisibilización del esfuerzo fundador a las experiencias de comunicación autogestivas también nos encontramos con el mismo agujero negro: no hay cuenta ni conciencia de ese aporte. Pero la “factura” siempre aparece. Emerge en tiempos de crisis, se mide en el agotamiento de ciertos miembros que no ven reconocidos sus esfuerzos, llega incluso a instancias legales cuando se produce una fractura traumática o, incluso, imposibilita acuerdos más beneficiosos cuando aparece la oferta de un inversor o ante un pedido de crédito o subsidio se tiene que establecer el “aporte societario”, un ítem clave para establecer que el dinero fresco no es ni el más importante ni el más numeroso de los recursos que necesita ese emprendimiento existir e incluso, prosperar.

¿Cómo entonces lograr una manera de establecer un nuevo paradigma para mensurar ese Costo de Puesta en Marcha? Una respuesta posible: si el paradigma que mide los recursos de estos nuevos modelos de producción es el tiempo, una forma de mensurar el aporte del grupo fundador es contabilizar las horas invertidas en la creación del proyecto. Esto puede, luego, compensarse con la misma moneda (vacaciones, licencias, computo de jubilaciones, etc) o, incluso, de formas más simbólicas (aplauso, medalla y beso no está de más), pero lo que no parece saludable es no verlo porque esta y su valor social, político y cultural tiene una dimensión monumental. Aquella que el dinero siempre quiere opacar.

Las estimaciones de costos

Obtener una estimación de costos acertada y realista no solo es fundamental, sino imprescindible. Es imposible obtenerla sin tener definido el proyecto que es necesario sostener. Por eso, antes de

sacar cualquier cuenta, conviene recordar que el primero y mas estratégico recurso de un proyecto de comunicación social es su identidad. Cuánto mejor es esa definición, mejor es el cálculo financiero del proyecto. La salud de una unidad productiva periodística depende, en gran medida, de todas las preguntas que seamos capaces de responder en esta etapa. Y todas están relacionadas con el contenido de aquello que necesitamos elaborar para llegar a aquellas personas a las que queremos llegar.

La identidad de un proyecto de comunicación, entonces, es social: no la define su emisor, sino su publico.

No existe una sola forma de concebir un medio de comunicación, de la misma manera que no existe una sola manera de idear una publicación. Cada medio de comunicación es único y su estructura de costos, también.

Hoy en día, la tecnología ha simplificado la creación de medios de manera tal que pueden presupuestarse con costos impensables hace una década. Crear un medio virtual, por ejemplo, tiene costos ínfimos. El principal desafío, si se lo mira desde la perspectiva de la empresa periodística tradicional, está ubicado en el otro punto de la balanza: cómo generar ingresos. De ahí la importancia de definir su publico: ese será su capital, lo que en definitiva, lo sostendrá.

Una vez definida la identidad del medio podemos comenzar a calcular el costo que implica convertir esa idea en un producto.

Costo de producto

Para empezar a pensar en este costo estrategico, analicemos la estructura de costos de un medio periodístico tradicional impreso. Comienza por presupuestar la versión completa de su número cero (mono) y definir su frecuencia de salida: diaria, semanal, mensual, etc. Si no se cuenta en esta etapa con el diseño total, al menos se desarrolla la tradicional “echada”, es decir, la secuencia de contenidos, página por página, hasta completar el total de pliegos que tendrá cada edición, teniendo en cuenta todos los aspectos que hacen a su costo: fotos, extensión de las notas, (ya que definirá cuantas serán necesarias en cada edición), ilustraciones, corrección, etc. Con este esquema y el cálculo de la tirada, la imprenta hace lo suyo: allí se obtiene el costo de papel y de impresión, del total de la tirada y de cada ejemplar. Estos, siempre, serán **costos de producto**: cambian de acuerdo a cuántos ejemplares se editan, de qué cantidad de páginas se haga cada edición y qué calidad de impresión se esté dispuesto a afrontar en cada número editado.

Para una empresa periodística tradicional identificar claramente los costos de producto es estratégico: sobre éstos puede tomar decisiones en cualquier momento y cada vez que lo crea conveniente. Por ejemplo, cambiar la cantidad de páginas, la calidad del papel, la tirada, si se imprime a un color o a más, etc, etc. Si no tiene claramente definido el Costo de Producto estas decisiones difícilmente puedan tomarse sin tener en cuenta el impacto que tienen sobre las finanzas de todo el proyecto.

Para simplificar su identificación, en nuestro caso llamaremos a todos estos costos **COSTO DE PRODUCTO: CP.**

Ventajas de identificación de costo de producto:

Muchos autores han coincidido en que la utilización del costo de producto provee de ciertas ventajas para la planeación, el control y toma de decisiones operacionales. Muchas de estas

ventajas la podemos ver resumidas en los siguientes ítems planteados por el experto en costos Gayle Rayburn¹⁰ :

- Facilita la planificación.
- Facilita la administración, al identificar las áreas que afectan más significativamente a los costos y así tomar decisiones adecuadas, basándose en el criterio de márgenes de contribución.
- Facilita la identificación de los objetivos de ventas.
- Elimina fluctuaciones de los costos por efecto de los diferentes volúmenes de producción.
- Suministra un mejor presupuesto de efectivo, debido a que normalmente los costos de producto implican desembolsos.
- Debido a que este sistema ofrece un índice para saber hasta dónde se puede reducir el precio obteniendo margen de contribución, es vital para tomar decisiones.

Identificar el costo de product por ejemplar o unidad es el equivalente a crear una propia moneda a partir de la cual se establecen los valores de todos los costos de esa unidad productiva. Es lo que nos permite formular una pregunta clave: ¿cuántos ejemplares son necesarios poner en circulación para pagar tal gasto? La respuesta es lo que nos permitirá saber, entonces, si podemos afrontarlo.

Costo de Estructura

Con pulso aún más firme los medios tradicionales controlan los llamados **costos de estructura**. Esto es: los gastos en recursos humanos (sueldos y cargas sociales, colaboraciones), los alquileres, impuestos y tasas, servicios, contrataciones, etc.

Los costos de estructura tienen un peso fundamental sobre el proyecto ya que se deben abonar independientemente del número de ejemplares que se editen y aún si no se edita nada. Digámoslo entonces claramente: los costos de estructura de un proyecto son el collar de melones que lo puede hundir: sobre ellos se toman decisiones en un momento (muchas de ellas en el momento de la puesta en marcha, es decir, antes de conocer la suerte que tendrá el proyecto) y las consecuencias deben afrontarse por largo tiempo.

Para identificar este tipo de costos los agruparemos bajo la denominación **COSTO DE ESTRUCTURA: CE.**

Precio

Por último, se establece un precio de venta, para completar los cálculos presupuestarios. ¿Cómo establecer el precio en esta etapa de proyecciones? Se supone que para este tipo de empresas el precio de cualquier producto lo fija el mercado. Es decir, la respuesta es otra pregunta: ¿cuánto está el lector dispuesto a pagar por aquello que pretende venderle? En principio: nada. O lo menos posible.

Por otra parte, el interés de la empresa tradicional es obtener lo máximo.

Resolver entonces esta cuestión no es tan fácil, pero en etapa de cálculos, la convención parte de un criterio básico: la competencia ya fijó un precio. Se sacan las cuentas sobre esta base y, sólo

¹⁰ RAYBURN L.G. 1999. *Contabilidad y Administración de Costos*. Sexta Edición. McGrawHill.

luego de obtener los resultados, se decide si se puede dar batalla bajándolo, mejorándolo, ofreciendo algo mas sin aumentar los costos, etc.

El objetivo de toda esta cuenta es uno: obtener el punto de equilibrio del proyecto.

El punto de equilibrio

Conocido también como “punto muerto”, el punto de equilibrio resulta de suma utilidad para las empresas comerciales como forma de visualizar el umbral de rentabilidad de un proyecto. Se trata de un indicador que se utiliza para la gestión. No tiene valor contable. Es una herramienta básica para la toma de decisiones.

El punto de equilibrio indica **el punto de ventas donde la rentabilidad es cero, donde no hay pérdida ni ganancia**. Puede expresarse como el volumen físico (número de ejemplares) o el monto de facturación necesario para igualar los costos totales con los ingresos. Es decir, la clásica cuenta de almacenero que permite contabilizar las salidas y las entradas.

Para determinar el punto de equilibrio se utiliza una herramienta de cálculo llamada **escandalio**.

Los elementos que se suman y restan son:

Se parte del PVP o precio de venta

Se le resta el porcentaje que se lleva la cadena comercial.

Esta cuenta nos da lo que llamamos:

Ingreso Neto.

Al Ingreso Neto se le restan los:

Costos de producto: calculados por ejemplar.

El resultado se lo divide por los:

Costos de Estructura

Y se obtiene el:

Margen de contribución

La cifra que se obtiene es un indicador de cuántos ejemplares debemos vender para saldar esos costos.

Hace falta reiterarlo: el Punto de Equilibrio no es una herramienta administrativa ni indicadora de costos, sino una herramienta útil para la toma de decisiones. Nos ayuda, con pocos pero estratégicos datos, a ubicarnos en una situación: la propia. Desde allí y con los pies en nuestra tierra podemos analizar las medidas a tomar, pero fundamentalmente sus impactos económicos, sus posibilidades y consecuencias concretas.

Es una herramienta especialmente adecuada para la etapa de proyecto, es decir, cuando no hay realidad sino posibilidades. Medirlas antes de hacer es una forma de que el resultado de nuestras acciones nos aproximen a aquello que queremos lograr.

Cálculo del número de ejemplares necesario para estar en punto de equilibrio (pe):

Pe =	$\frac{\text{Costo de estructura}}{\text{Ingreso neto} - \text{Costo de producto}}$
------	---

$$Pe = \frac{\$3.500}{\$3,85 - \$1,00} = \mathbf{1.228 \text{ ejemplares}}$$

Se supone que el precio de venta o **PVP** a fijar debe ser tal que permita que, una vez cubiertos los costos de producto, quede un remanente o excedente económico que, al menos, permita cubrir la totalidad de los costos de estructura. Si se piensa, entonces, que el producto puede vender los 1.228 ejemplares el precio es el correcto. Si, en cambio, del cálculo resulta que el punto de equilibrio está por encima de las expectativas calculadas de ventas, se revisan los costos. Repasemos, entonces, de qué se habla cuando aludimos a los costos de elaboración de un producto editorial.

Revisemos una vez más el tema costos

El costo –dicen los manuales- es el “**insumo de determinados elementos valorizables económicamente, aplicado a lograr un objetivo también económico**”.¹¹

Los especialistas en el estudio y la evaluación de los costos han establecido varios criterios de clasificación y distintos sistemas para calcularlos.

Proponemos la lectura crítica de estas definiciones con la única finalidad de familiarizarnos con estos términos.

Otro criterio de clasificación posible es el que se realiza en función del comportamiento de los costos: fijos y variables.

Los **costos fijos** son aquellos que se producen independientemente del volumen de producción. Nosotros los denominamos “**costos de estructura**” (alquileres, personal, servicios, impuestos) para facilitar su identificación y aún cuando varíen en sus montos, se pueden proyectar porque se mantienen incluso cuando el nivel de comercialización es nulo. Naturalmente que los niveles de gastos de estructura son fluctuantes ante los cambios en las escalas de producción, pero dentro de un rango definido se mantienen invariables. Por ejemplo: el alquiler de una oficina comienza a pagarse mucho antes de que un proyecto genere ingresos, pero es probable que el nivel de colaboraciones baje de acuerdo a los contenidos que necesitemos producir en cada edición. Sin embargo, podemos prever un promedio de gasto en el ítem de colaboración, que si no se usa significara ahorro, pero que en el momento de planificar los costos debe estar siempre presente porque el optimismo es necesario para todo, menos para hacer cálculos de costos.

En la literatura sobre economía de la empresa, todas las erogaciones inherentes a la fabricación de un producto se conocen, por oposición a los costos fijos o de estructura, como **costos variables**.

Los **costos variables**, por el contrario de los fijos, guardan directa relación con el volumen de producción, de tal forma que cuanto más unidades se produzcan mayor será el costo total y menor la incidencia de los gastos fijos sobre el costo total de cada unidad de producto.

Estos **costos variables**, inherentes a la producción y comercialización en el mercado, pueden ser desagregados en dos grandes grupos:

¹¹ De acuerdo con la definición de Faga y Ramos Mejía en “Cómo conocer sus costos y...”.

a) **Costos industriales**, que se pagan independientemente de que el material se venda o no, por ejemplo, papel, impresión, encuadernación, retractilado. Estos son los que llamaremos **COSTOS DE PRODUCTO**.

b) **Costos comerciales**, que se afrontan, fundamentalmente, en función del desempeño comercial de la obra: las comisiones por ventas de la cadena de distribución, por ejemplo.

Clasificación de los costos editoriales

COSTOS DE PRODUCTO	Costos fijos		Solicitud de ISBN ¹² y registro ante la Dirección Nacional de Derechos de Autor ¹³		
			Redacción		
			Fotografía		
			Corrección		
			Diseño y diagramación		
			Escaneado de imágenes e ilustraciones		
			Prueba color o cromalín		
			Películas		
	Variables		Industriales	Papel para portadas e interiores	
				Impresión y encuadernación	
				Retractilado	
			Autorales		Derechos de autor o Colaboraciones
					Comisiones por distribución
			Comerciales		Devoluciones
					Comisión por venta publicidad
IVA					
		Publicidad			

Aquellos que gestionan un bien –los editores no son la excepción- son presas de un dilema cuya resolución nunca es sencilla: cómo reducir al máximo los costos y, simultáneamente, dotar al producto de una serie de atributos físicos que seduzcan a los potenciales compradores. La solución es la eterna búsqueda de mejores presupuestos.

Variación de costos en función de la tirada

Concepto	Tirada		
	3.000 ejemplares	4.000 ejemplares	5.000 ejemplares
Costo editorial	\$3.945	\$3.945	\$3.945
Impresión	\$3.865	\$5.276	\$6.688
Total costo	\$7.810	\$9.221	\$10.633

¹² En la Argentina, de acuerdo a lo dispuesto por la ley 22.399.

¹³ En la Argentina, de acuerdo a lo dispuesto por la ley de Propiedad Intelectual 11.723.

producto			
Índice 3.000 = 100%	100%	118%	136%
Valores unitarios			
Costo editorial	\$1,315	\$0,877	\$0,658
Impresión	\$1,288	\$1,172	\$1,115
Total costo producto	\$2,603	\$2,049	\$1,772

El cuadro precedente explica que, para una tirada base de 3 mil unidades, un incremento de mil significa un 33% más de ejemplares, en tanto el costo aumenta solamente un 18%. Este efecto, que se explica por la dilución de los costos fijos entre un número mayor de ejemplares, justifica la decisión de muchos editores que prefieren obtener costos unitarios más bajos ampliando las posibilidades de quedarse con un buen número de ejemplares invendidos.

Si bien el editor debe procurar la minimización del factor riesgo, también es cierto que la inversión comercial y promocional más ventajosa es proveer material a los canales de venta en forma generosa con el objetivo de mejorar la exhibición y evitar lo que se conoce como “quiebres de stock” o la incapacidad para satisfacer la demanda en forma inmediata.

En el caso de medios periodísticos, el cálculo de la tirada depende –en gran medida- de la presencia que aspire a tener en los canales de venta tradicionales o excepcionales. Por ejemplo, sólo en la Capital Federal y Gran Buenos Aires la Sociedad de Distribuidores contabiliza alrededor de 6.000 kioscos de venta de impresos. Un número similar representa el Interior del país. En cada uno de esos puntos de ventas desfilan cada semana alrededor de cien publicaciones. Tener presencia –con las famosas “pilas”- significa para el editor contar con una tirada considerable o seleccionar aquellos circuitos en donde encontrará a su público más fácilmente. Más adelante veremos cuáles son las opciones vigentes.

Lo importante es recordar que la política a seguir en cuanto a tiradas y stocks dependerá de las necesidades de cada editorial y de las especificidades de cada publicación.

El talón de Aquiles: los costos de estructura

Desde el punto de vista del mercado, el periodístico es un negocio de bajo margen y alto riesgo. Los especialistas recomiendan evitar estructuras ociosas y todos aquellos gastos que no tengan directa relación con el nivel de producción. Veremos cómo en los proyectos de comunicación social esta advertencia ha sido tenida muy en cuenta.

La diferencia principal entre los costos de estructura y los de producto es si están o no atados al nivel de producción. La situación ideal para cualquier empresa es que su nivel de gastos varíe de acuerdo con lo efectivamente producido y vendido. No obstante, una vez que se toma la decisión de iniciar una actividad, se producen una serie de gastos inevitables que no son susceptibles de ser ajustados exactamente a los niveles de producción o ventas realmente obtenidos.

Algunos de los tradicionales costos de estructura son:

- Gastos de organización o constitución de la empresa
- Alquileres de oficinas y depósitos
- Amortizaciones de bienes de uso:¹⁴ inmuebles y equipamiento

¹⁴ La amortización de un bien de uso es la expresión contable de la depreciación o pérdida de valor del bien en razón del desgaste, del uso, de la obsolescencia.

- Servicios: luz, gas, teléfonos
- Impuestos municipales, provinciales (tasas y contribuciones)¹⁵
- Remuneraciones: sueldos más cargas sociales de todas las áreas de la editorial.

El comportamiento ideal de los Costos de Estructura es que sumen cero. ¿Imposible? No. Si algo nos ha enseñado la autogestión y la Argentina es que lo imposible solo tarda un poco mas.

¹⁵ Dentro de los costos de estructura no deben considerarse aquellos impuestos vinculados con las ventas, por ejemplo, IVA e Ingresos Brutos.

Una experiencia: Barcelona

No es noticia que un perro muerda a un hombre, sino que un hombre muerda a un perro. Esa es la orden y ese es el orden.

El oficio periodístico está construido en base a este tipo de premisas que si se las analiza con sentido común son un disparate. El título "Documento exclusivo: Habla el hombre que mordió a un perro" sólo sería posible en la revista Barcelona.

No es noticia que los diarios comerciales vendan cada vez menos. Eso ya lo sabemos: es consecuencia de la crisis económica, las nuevas tecnologías y el Huracán Twitter, por citar el último azote de la moda. ¿Es noticia, entonces, que en medio de esta crisis la revista Barcelona venda 25 mil ejemplares por quincena?

No: porque la omisión es la primera orden que mantiene El Orden.

Rompe cabezas

A primera vista, lo que asoma es un grupo de muchachos de remera y bermudas y una sola mujer. Parecen jóvenes, informales, incluso distraídos, pero no: ya tienen hijos, ya son profesores, ya eligieron qué batallas son propias y cuáles ajenas y la aparente distracción es solo una herramienta para proteger sus energías. Cuando no les interesa algo, no dan bola.

Admitiendo que la primera impresión es la que vale, la existencia misma del grupo nos está revelando una clave. Hace más de 15 años que comparten una forma de producir juntos y cada uno. ¿Es esa capacidad de crear lazos que contengan y no aten lo que les ha permitido construir un espacio único, propio, diferente? "Somos buenas personas", responderá Ingrid Beck. Ella es también la encargada de definir la identidad de la cultura Barcelona, cuando enumera -sin dudar y con cándida naturalidad- el eje que hace funcionar la máquina: "La crítica a las grandes corporaciones: los medios, la iglesia, la clase política, el campo... En síntesis: los garcas". Dirá también que hay una diferencia entre lo que ella distingue como "tono" y "mirada". El tono Barcelona -explica Ingrid- es irónico, ácido, propio de la sátira. Pero ese tono es hijo de una mirada sobre la realidad que tiene otros ingredientes. "La mirada Barcelona está cargada de ideología y de resentimiento, de ética y de bronca. Y también de ganas de construir algo nuevo, verdadero."

Pablo Marchetti agrega otro: "De la sátira al fascismo hay un paso. Me dijeron que esa es una frase del escritor chileno Alfredo Bolaños, a quien no leí. Y me hizo pensar en algo: en que es cierto y en que el desafío es saber pararnos ahí, a un paso del precipicio, porque ese precipicio existe y hay que desafiarlo para aprender a sobrevivirlo y a valorar la existencia de ese paso." Mariano Lucano suma un elemento visual: "El arte pop demostró cómo a través de una lata de sopa se podía expresar todo el significado de la sociedad de consumo. El desafío de nuestra época es cómo expresar la sociedad mediática y su poder de crear a través de un relato esa ficción que llama realidad.". Fernando García completa: "Una mentira que la clase media compra porque, finalmente, expresa su propia hipocresía". Las frases están tomadas de una recorrida por el universo Barcelona, en charlas individuales que transcurrieron en diferentes momentos y contextos. El hilván es intencional, pero lo que guía la puntada no es casual. Estamos zurciendo la mirada política de una generación que dejó de tomarnos en serio. Chocolate por la noticia. No parece tan obvio, sin embargo, aceptar cómo, por qué y desde cuándo.

El exódo

Si esta Barcelona fuera una ciudad estaría fundada por protagonistas de idénticos éxodos. Por eso, conviene no mirar el bosque, sino árbol por árbol para encontrar la grieta que permitió esa huida. Todos y cada uno fueron, a su manera, chicos obedientes y aplicados. Buenos hijos, digamos, de esa Argentina que tuvo el sueño, a finales de los 80, de volver a ser democrática. Ingrid Beck, por

caso: hija de arquitectos, estudió en el Normal 6 y militó en el alfonsinismo desde los 14 años. Quería ser abogada, pero terminó decidiéndose por la Carrera de Comunicación, a la cual le agradece todavía algunas lecturas. “Para no estar al pedo” cuando una seguidilla de paros docentes interrumpió sus clases universitarias, se anotó en TEA, una escuela de periodismo que le enseñó a escribir y a conseguir trabajo. Lo obtuvo: a los 18 ya estaba a cargo de la revista La Maga, donde encontró el oficio y perdió el respeto por los próceres de la cultura vernácula. “Iba de desilusión en desilusión. Creo que el mundo del rock fue lo único que no me decepcionó tanto y quizá por eso en la revista La García surgió el núcleo de la idea que es hoy Barcelona”. Para entonces, ya se habían cruzado los protagonistas de esta historia, pero no nos apresuremos: los detalles previos fueron los que permitieron que ese encuentro fuera intenso.

Pablo Marchetti es hijo de docentes, militantes trotskystas y dedicados padres. Ellos mismos lo prepararon para el ingreso a ese templo de la educación pública que para muchos es el Nacional Buenos Aires. Lo estimularon también a disfrutar otras formaciones: canto, dibujo, actuación, música, política. Pablo absorbió todo con facilidad y talento, hasta que a los 14 se enfrentó con una frustración inesperada: se quedó absolutamente pelado. “La pasé mal, muy mal. Pero por suerte descubrí a Luca Prodan y ahí cambió todo”. Se podría interpretar como una rebeldía su militancia peronista si se intuye el contexto: década, colegio y familia. Más lineal, sin embargo, es su ingreso al periodismo: a Pablo le interesaba mucho la política y el periodismo, en ese entonces, se asimilaba al sueño de una tribuna masiva.

Mariano Lucano es hijo de una pediatra y un abogado, a los que vio recibirse, estrenar una profesión y dar batalla. “Mi papá fue fiscal en la etapa más famosa de la Fiscalía Nacional de Investigaciones Administrativas, en los tiempos de Ricardo Molina ¿te acordás?”, me dirá sonriendo tiernamente, como si tuviera compasión por mi recuerdo de ese organismo encargado de investigar la corrupción estatal y que disolvió con el plumazo de un decreto Carlos Menem. Eduardo Blanco, el más veterano del equipo, aporta el toque conurbano. Nacido y criado en Rafael Calzada, hijo de un obrero y un ama de casa, estudió en un colegio industrial, en plena dictadura. “Y a medida que iba pasando de año, Martínez de Hoz iba destrozando ese futuro que mi viejo creía que me había asegurado”. Recibió su título de técnico en motores, terminó el servicio militar obligatorio tres meses antes de la Guerra de Malvinas, comenzó a militar en el Partido Intransigente y a editar una revista barrial. “Por esa época descubrí dos cosas: que lo político pasa por cualquier lado, menos por lo partidario y que lo mio era el periodismo”.

Fernando García se crió en Ituzaingo, con papá trabajando en un banco y mamá trabajando de mamá. En el colegio Dorrego, de Morón, pudo hacer su primer experimento: una revista humorística que casi provocó su expulsión. Por esa época, también, se enamoró de la revista Humor, a donde pocos años después comenzó a trabajar como cadete, primero y redactor de Sex Humor después. Había llegado exactamente a donde soñó estar. No sabía, por supuesto, que a esa altura la editorial se había convertido en la cubierta del Titanic.

Javier Aguirre dibujaba tanto desde chico que sus padres decidieron enviarlo a la escuela Fernando Fader, de Flores. “Un club, donde recibías muchos estímulos, todos inalcanzables. El día que terminé el colegio fue el último día que dibujé. Preferí dedicarme a la palabra y a la música, cosas que siempre hice solo por puro deseo”.

Como si hiciera falta algo más para que me quede claro, Daniel Riera menciona el libro que escribió cuando murió su padre. “Voy a extrañarlo, porque es justo” tituló a esta conmovedora confesión que editó artesanal y prolijamente, numeró copia por copia y repartió en mano a amigos y familiares. Ya no quedan ejemplares, así que tuve que leerlo en una fotocopia que tragué de un tirón, con los ojos mojados. “Mi padre soñaba con una vejez tranquila. Había comenzado a vender libros en su juventud, casa por casa, hasta que pudo formar su propia empresa, una distribuidora de enciclopedias a la que pomposamente llamó Editorial Meridian, que nos dio de comer y a mi,

además, me dio de leer.”, relata Daniel en esta minuciosa descripción de una pérdida. En el 89 la hiperinflación derrumbó la editorial de su padre. Su último trabajo fue el de remisero. Manejaba un Fiat Duna blanco, baqueteado, hasta que tuvo un pico de presión y murió en un hospital público pocos días después. “Escribo estas líneas en un día triste: el gobierno anunció que va retener los depósitos bancarios, deberé retirar mi sueldo en cuotas semanales. Cavallo, otra vez Cavallo, siempre Cavallo, dijo que tomó esa decisión para defendernos de los enemigos de la Argentina, de los buitres que nos acechan. Mi madre pasó por mi casa y me contó sobre seres queridos que se quedaron sin trabajo. Mi esposa y yo estuvimos hablando sobre los pro y los contra de irnos a España. Hicimos una compra muy pequeña en el supermercado por las dudas, hasta que comprobemos en los hechos cuánto nos afectan las medidas”.

No hay metáforas, entonces, para saber a qué altura de esta historia estamos.

Diciembre de 2001.

Ingrid está embarazada de su primer hijo y al igual que Pablo, Mariano, Eduardo y Daniel se acaba de quedar sin trabajo. Fernando, su marido, es el único privilegiado: tiene un puesto en la redacción de Rolling Stones, donde hace de todo por dos mangos. Pero al menos tiene eso: dos mangos. No es tan extraño entonces que algunos salieran a la calle aquel 20 de diciembre para correr de y a la policía, según se fuera dando. El testimonio del recorrido que hicieron ese día quedó estampado en un dibujo que recoge el libro La esperanza fue lo último que se perdió, que publicó Barcelona el año pasado. Su autor es Diego Parés, un cómplice de esta banda, y se presenta con la siguiente leyenda: “Mi 20 de diciembre (o cómo puse mi granito de arena para que Duhalde fuera presidente)”

Verbo propio

El primer número de la revista Barcelona llegó a los kioscos el 16 de abril de 2003, pero nació mucho antes. Asomó en una columna que Pablo publicaba en La Maga, tomó sabor en Quemén los bosques, un programa de radio que hicieron juntos Pablo, Mariano, Daniel y Eduardo. Sonó en el grupo musical que Pablo y Fernando armaron con el título Sometidos por Morgan. Y cobró impulso en La García, donde sumaron a Javier Aguirre. Fue entonces cuando el grupo decidió hacer “un mono” –así se llama en la extraña jerga periodística ese ejemplar único que se convierte en el acta de nacimiento de un medio gráfico- que tenía un título que demostraba la calidad periodística del equipo: “Argentina se estaría yendo a la mierda”. La primicia terminó impresa en el número 1, aunque tuvo que resignar el espacio principal a otro título que vinculaba a un personaje que capturaba la atención de ese momento con otro que había desaparecido de la agenda de los medios: “Ahora dicen que Piñón Fijo es Yabrán”. Les había costado dos años y cinco mil pesos -que prestó el tío de Ingrid- poder concretar esa idea que nació pensando en un público que era su espejo: gente con poca plata y mucha bronca atragantada. Obviamente, agotaron.

Cinco años después hay que usar un verbo nuevo para definir lo que crearon: barcelonear. Ellos barcelonean la historia cuando escriben libros, cuando componen canciones o re-escriben la historia al ritmo de una comedia musical. Es el verbo que refiere a una forma de creación colectiva que -como las notas que publican en la revista- no lleva firma pero tiene sello propio. Es el verbo que conjuga un presente imperfecto, con un sucio pasado y con vaya saber qué futuro.

Barcelonean cuando usan las palabras mugre, basura o grasa como adjetivos que califican las virtudes de su estilo. O se atreven a editar un diccionario para demostrar que aprendieron el correcto uso del idioma. (Por si a alguien no le queda claro el profundo significado de esta acción, cito su título: Puto el que lee.) Barcelonea Mariano cuando elige como marco para colgar sus pinturas –exquisitas, delicadas, bellas- tres hoteles alojamiento que no cesan su actividad central ni siquiera en el horario de inauguración de la muestra. Barcelonea Javier cuando prepara su próximo disco, titulado Cancha Rayada y que incluye temas que hablan de amores frustrados

porque ella “se fue cuando corté el teléfono y no el cable/ nunca entendió mi pasión por ESPN”. Barcelonea Daniel cuando toma clases para darle vida a Gironde, el muñeco que se ganó en la cena anual de la Asociación Argentina de Ventrilocuos, cuando lo invitaron para agradecerle la repercusión que tuvo en ese grupo su libro Buenos Aires Bizarro. Barcelonea Pablo cuando junto a cuatro guitarristas hacen Falopa, el grupo que a partir de la virtuosa ejecución de la clásica milonga canta “Transé/para poder pagar el colegio de los chicos, transé”.

Barcelonean ellos y ella, todos y cada uno, juntos, de a tres o de cuatro, y cuando pueden, es cierto, porque además de barcelonear tienen que trabajar: dando clases (Mariano en su taller, Eduardo en TEA), haciendo guiones de radio (para la Negra Vernacci, Ingrid y Pablo, para el programa de tevé de Petinatto, Fernando) o haciendo notas para la prensa formal (Javier, en el Suplemento No de Página 12, Fernando en la sección de música de la revista Genios, Daniel para la revista colombiana Gatopardo).

Valores

Mariano me dirá que lo que motiva semejante desborde de recipientes y etiquetas es la necesidad de expresión. “Nadie expresa lo que siente de una sola manera porque no siente una sola cosa”. Eduardo trata de explicármelo a través de una escala de valores: “La derecha construyó todo su discurso a partir de tres pilares: Dios, patria y hogar. La izquierda reemplazó cada elemento por otro: Dios se convirtió en Marx, la vanguardia o el sujeto revolucionario; la patria se convirtió en el pueblo y el partido reemplazó al hogar. El único valor que defendemos nosotros es el de la libertad.” Y con eso le alcanza para desbaratar cualquier fórmula. ¿Anarquista?, le pregunto con antigua credulidad. “Leí mucho sobre el anarquismo porque es algo que me interesa, especialmente su forma de construcción: armar espacios de libertad en donde puedas establecer relaciones de igualdad. Ahora, cómo llevar esto mismo a nivel de una sociedad me parece que es un enigma que ninguna teoría política pudo todavía resolver”. Fernando me señala una ubicación “Siempre nos paramos frente al discurso del poder. Y si el poder se corre, nos movemos hasta quedar de nuevo enfrente”. Barcelonear, entonces, implica para ellos movimiento constante y buena puntería para acertar el disparo justo ahí, donde se aloja en nosotros una idea tranquilizadora.

Barcelonear es reconocer lo absurdo, lo precario, lo procaz de este mundo. Y recordar lo divertido que es intentar cambiarlo.

Textos para ponerse en movimiento II:

Una barbaridad: Una síntesis del pensamiento de Alessandro Baricco

Este italiano, licenciado en filosofía, exitoso novelista y columnista del diario La Repubblica, escribió *Los bárbaros*, ensayo sobre la mutación, donde trata de explicarle a un supuesto público culto cuáles son los nuevos valores de una generación que creció con una mano, porque la otra la tenía aferrada a un mouse. Esta reflexión, publicada por entregas en el periódico, trata de advertirnos sobre un cambio extraordinario: nace una nueva raza. Y tiene branquias.

Sobre el autor: Alessandro Baricco no da entrevistas. Así que para informarse acerca de él sólo queda leer los libros y artículos que lo convirtieron en un fenómeno. Su principal éxito se llama *Seda*, una novela que fue traducida a 17 idiomas y que solo en España agotó 40 ediciones. Su ensayo *Next* lo convirtió en un referente sobre las nuevas tecnologías y los cambios culturales. Pero es a través de su incursión en la televisión donde alcanzó una popularidad única, con programas sobre temas culturales que lograron captar el interés de las audiencias. También colaboró con la banda Air, en un disco que grabaron inspirado en sus textos y en el cual lee fragmentos. Aquí, algunos de sus conceptos:

Cambio: Los bárbaros llegan de todas partes. Veo mentes refinadas escrutar la llegada de la invasión. Profesores competentes que desde sus cátedras miden en los silencios de sus alumnos las ruinas que ha dejado a su paso una horda de depredadores sin cultura y sin historia. Parece que los agresores están cambiando el mapa. Tal vez ya lo han cambiado. Debió de suceder esto mismo en aquellos años en los que, por ejemplo, nació la Ilustración o en los días en que el mundo entero se descubrió, de repente, romántico. Tal vez sea un momento de éstos. Y esos a los que llamamos bárbaros son una nueva especie que tiene branquias detrás de las orejas y que ha decidido vivir bajo el agua. Donde esta gente puede respirar, nosotros morimos.

Pescados: El pez respira por las branquias de Google. Google es un motor de búsqueda –el más famoso, valorado y utilizado del mundo– inventado para orientarnos en el mar de los sitios web. Fue creado por Larry Page y Sergey Brin, que por entonces tenían 23 años y formaban parte de una generación que ya vivía con una única mano, porque la otra la tenían agarrada al mouse. Ahora nos sorprendemos por el hecho de que llegaran a ganar algo así como 20 millones de dólares, pero no porque ellos no buscaran dinero. Su objetivo era simplemente hacer accesible toda la sabiduría del mundo, accesible a cualquiera, de una manera fácil, rápida y gratuita.

Googlear: Lo que nos enseña Google es que en la actualidad existe una parte inmensa de seres humanos para la que, cada día, el saber que importa es el que es capaz de entrar en secuencia con todos los demás saberes. No existe ningún otro criterio de calidad e incluso de verdad, porque a todos se los traga ese único principio: el movimiento. La esencia de las cosas no es un punto, sino una trayectoria, que no está escondida en el fondo sino dispersa en la superficie. Conocer, entonces, es algo parecido a recorrer rápidamente trayectorias dispersas.

Fluir: Ha cambiado la manera de adquirir experiencias. Había unos modelos y unas técnicas que desde hacia siglos acarrearán el resultado de adquirir experiencias, pero de alguna manera y en un momento dado, han dejado de funcionar. Si en cada una de las cosas que le interesan al mutante se detuviera con la paciencia y la experiencia del viejo hombre con pulmones, la trayectoria se fragmentaría. Así que el mutante ha aprendido el tiempo mínimo y máximo que

debe demorarse sobre las cosas. Y esto lo mantiene inevitablemente lejos del fondo, que a estas alturas es para él una injustificada pérdida de tiempo que destruye la fluidez del movimiento.

Acelerar: Por regla general, los bárbaros van donde encuentran sistemas de paso. En su búsqueda de sentido, de experiencias, van a buscar gestos en los que sea rápido entrar y fácil salir. Privilegian los que en vez de acortar el movimiento lo generan. Les gusta cualquier espacio que genere una aceleración. No se mueven en dirección de una meta porque la meta es el movimiento. Su trayectoria nace por azar y se extingue por cansancio. No buscan la experiencia: lo son. Las universidades americanas están llenas de investigadores dedicados a intentar comprender si se trata de genios o de idiotas. Todavía no han llegado a una respuesta concreta.

Impulso: En la práctica, el bárbaro tiene la oportunidad de construir verdaderas secuencias de experiencia únicamente si en cada estación de su viaje recibe un impulso. Podría afirmarse que la pesadilla del bárbaro es quedar atrapado en los puntos por los que transita. Por eso tienden a buscar estaciones de paso que en lugar de retenerlo lo expelen. Busca la cresta de la ola. ¿Dónde la encuentra? Donde hay eso que nosotros llamamos espectacularidad. La espectacularidad es una mezcla de fluidez, de velocidad, de síntesis, de técnica que genera una aceleración. Salpica. Da energía, no consume. Genera movimiento, no lo absorbe. El bárbaro va donde encuentra la espectacularidad porque sabe que ahí disminuye el riesgo de detenerse. Dirán: porque disminuye el riesgo de pensar. Sí y no. El bárbaro piensa menos, pero piensa en redes indudablemente más extensas. Efectúa en horizontal un camino que nosotros estamos acostumbrados a imaginar vertical. Estamos hablando de una nueva localización del sentido y una nueva forma de percepción. El movimiento es el valor supremo. Por él, el bárbaro es capaz de sacrificar cualquier cosa. Incluso el alma.

Diferencia: Con seguridad lo que tienen en la cabeza es otra idea de movimiento. El paso adelante es algo que no comprenden: creen en el paso lateral. El movimiento se verifica cuando alguien es capaz de destrozarse la linealidad y se desplaza de lado. El valor es la diferencia, entendida como una desviación lateral del dictado del desarrollo. El valor es la diferencia y no el progreso. No es ir hacia adelante, sino rápido.

Pasado: Mientras que para nuestro modelo cultural el pasado es un tesoro sepultado y poseerlo significa excavar hasta encontrarlo, para el bárbaro el pasado es lo que sale a la superficie y entra en red con esquivas del presente. Ataúdes flotantes, arrastrados por la corriente: eso es el pasado para los bárbaros. El pasado no existe; es un material del presente.

Zoo: Si una generación de mutantes traslada al mundo a vivir debajo del agua, estimulando el nacimiento de branquias detrás de las orejas, es evidente que para ese mundo, desde ese momento en adelante, la jirafa ya no será un punto de referencia. El cocodrilo tendrá cierto interés. La ballena sería Dios.

Nuevo periodismo: Nos guste o no, para el periodismo moderno el aspecto más importante de un hecho es la cantidad de movimiento que es capaz de generar en el tejido mental del público.

En los años sesenta la difusión de la grabadora y del mimeógrafo concierne sobretudo al asociacionismo político, y sólo marginalmente a las culturas underground. No podemos concebir la enorme difusión de los mensajes políticos del '68 si no pensamos en la función del mimeógrafo, que en aquellos años hizo posible una acción capilar de sensibilización informal, salvaje, autogestionada, impensable mediante los instrumentos tradicionales de imprenta en rotativa. El mimeógrafo permite reproducir un mensaje en miles de copias en un tiempo rapidísimo. Por la tarde se escribe la octavilla, por la noche se sacan 5.000 ejemplares con el ciclostilo y a las seis de la mañana se distribuye en la puerta de la FIAT la consigna de la huelga o de la manifestación.

Después, en los años setenta, hicieron su aparición diferentes instrumentos decisivos para la masificación del producto semiótico (de tipo cultural, artístico, político o informativo): la fotocopiadora, la offset, la radio y la videocasete.

La fotocopiadora puso a disposición de todos un instrumento de duplicación simple, económico, útil para hacer circular mensajes en ambientes reducidos, locales, fuertemente comunitarios. La difusión de la cultura punk está ligadísima a este tipo de tecnología. La proliferación de revistas y fanzines «transversales» que caracterizó la explosión del movimiento autónomo creativo entre 1975 y 1977 era posible gracias a los bajos costos y a la facilidad de manejo de la offset, que ofrece la posibilidad de realizar el montaje sin siquiera habilidad tipográfica y de modificar la página hasta el último instante.

El trabajo creativo mediante la alta tecnología hizo sus primeras pruebas en los movimientos culturales de los años sesenta y setenta y después empezó a encontrar un campo de aplicación cada vez más amplio en el curso de los años ochenta, cuando se difundieron las nuevas tecnologías y arrancó el proceso de mentalización de la producción de mercancías. Hoy podemos decir que el trabajo creativo mediante la alta tecnología se ha convertido en el factor decisivo del proceso de producción globalizado. Con esto no quiero decir, por supuesto, que otras formas de prestación laboral (trabajo industrial o precario de tipo tradicional) hayan desaparecido, ni que sean cuantitativamente irrelevantes. Sólo quiero decir que el sector con la tasa más alta de productividad, el sector más dinámico y el que funciona como elemento de transformación tendencial, es aquel que podemos definir como trabajo creativo mediante la alta tecnología (o también trabajo en red o trabajo de recombinación o, también, infoproducción).

La mayor parte del deseo social va precisamente en la misma dirección que el ciclo productivo en red, hacia la participación en el juego que constituye la mente global, y no hacia el antagonismo que ya no sirve y ya no produce ninguna perspectiva de alternativas ni de autonomía a largo plazo. El movimiento global que se ha extendido tras la revuelta de Seattle no es un movimiento antagonista. Es un movimiento de autoorganización.

Lo peor. Durante la última década del siglo, dos mundos extraños e incommunicados entre sí se han desarrollando sobre el planeta Tierra: guerra civil en el planeta físico e hiper-trabajo cognitivo en el planeta virtual. La clase virtual ha construido un retículo de relaciones productivas en el ubicuo espacio inmaterial de la red. Al mismo tiempo, en el planeta físico se han multiplicado los puntos de fractura, de contraposición identitaria. Los dos mundos se miraban con creciente sospecha, y la clase virtual globalizada multiplicaba y perfeccionaba las barreras de seguridad que separaban su cableado mundo de las posibles agresiones de las masas marginalizadas. Es sobre estas líneas que ha madurado el colapso. Se había desplomado el Imperio del Mal, pero aparecía sobre el planeta el Imperio de lo Peor.

El terror. La separación artificial entre clase virtual y focos de agresividad identitaria creó las premisas del colapso de seguridad que explotó el 11 de septiembre de 2001. Llegado este punto, el poder global desentierra y vuelve a proponer la retórica de la lucha entre el Imperio del Bien y el Imperio del Mal, para desencadenar una guerra que le permita evitar rendir cuentas ante el fracaso económico y social de las políticas liberales del capitalismo global. Una vastísima parte de la opinión pública mundial se opone entonces a la guerra con inmensas manifestaciones. Pero la potencia militar de la mayor potencia mundial impone su voluntad: la guerra, la violencia desplegada, el terror que produce terror, la humillación que produce resentimiento, venganza, más violencia.

Bush & Gates. La alianza Bush-Gates sancionó la liquidación del mercado, y en ese punto la fase de la lucha de la clases al interior de lo virtual terminó. Una parte de la clase virtual ingresó en el complejo militar-industrial, otra (la mayoría) fue expulsada de la empresa y empujada a los márgenes de una explícita proletarización. En el plano cultural están emergiendo las condiciones para la formación de una conciencia social del cognitariado y este podría ser el fenómeno más importante de los años por venir, la única clave que pueda ofrecer soluciones al desastre. Al final, el mercado fue conquistado y sofocado por las corporaciones monopolísticas, y el ejército de los autoempresarios y los microcapitalistas aventureros fue robado y disuelto. Así, una nueva fase comenzó: los grupos que devinieron predominantes en el ciclo de la *net economy* forjan una alianza con el grupo dominante de la *old economy* (el clan mafioso de Bush o Berlusconi, la industria militar o la petrolera, etc.); en esta fase se manifiesta un bloqueo del proceso de globalización productiva. El neoliberalismo produjo su propia negación, y aquellos que eran sus sostenedores más entusiastas se convirtieron en las víctimas marginalizadas.

Relación directa. Con el *crash* del *puntocom*, el trabajo cognitivo se separó del capital. Los artesanos digitales, que en los años noventa se sintieron empresarios de su propio trabajo, se darán cuenta poco a poco de haber sido embaucados, despojados, expropiados, y esto creará las condiciones de una conciencia de nuevo tipo en los trabajadores cognitivos. Se darán cuenta que aún poseyendo toda la potencia productiva, han sido expropiados de sus frutos por una minoría de especuladores ignorantes pero hábiles en el manejo de los aspectos legales y financieros del proceso productivo. El sector improductivo de la clase virtual, los abogados y los contadores, se apropian del plusvalor cognitivo producido por los físicos, los informáticos, los químicos, los escritores, los operadores de medios. Pero estos pueden separarse del castillo jurídico y financiero del semicapitalismo y construir una relación directa con la sociedad, con los usuarios. Y entonces se iniciará tal vez el proceso de autoorganización autónoma del trabajo cognitivo. Un proceso que está ya en acto, como demuestran las experiencias del mediactivismo y la creación de redes de solidaridad como el trabajo migrante.

El trayecto. Para nosotros era necesario atravesar el purgatorio de los *puntocom*, la ilusión de una fusión entre trabajo y empresa capitalista, incluso el infierno de la recesión y la guerra infinita, para poder ver emerger el problema en términos claros. De una parte, el sistema inútil y obsesivo de la acumulación financiera y la locura de la privatización del conocimiento público, la herencia de la vieja economía industrial. De otra parte, el trabajo productivo cada vez más inscripto en las funciones cognitivas de la sociedad. El trabajo cognitivo comienza a verse como cognitariado, y comienza a construir instituciones de conocimiento, de creación, de cura, de invención y de educación que son autónomas del capital.

El inconsciente no es un teatro sino una fábrica, dicen Gilles y Félix. El inconsciente no es el lugar en el que se desarrolla un drama ya escrito, en el que se mueven actores que han aprendido su papel, o que tienen que aprendérselo (y esto sería el partido leninista que conoce el papel que hay que recitar y se lo sugiere a los actores).

No, no, no; el inconsciente es una fábrica, o mejor un laboratorio (taller) artesanal en el que cada actor construye maquinarias bizarras, que funcionan de una u otra forma, que cortan y cosen, combinan y recombinan.

Más allá del inconsciente, también el imaginario social se ve como una fábrica y no como un teatro. Una trastienda desordenada de la mente colectiva en la que se producen los comportamientos y se elaboran las formas de conciencia discursiva que la sociedad pone en escena. Si se quiere intervenir sobre los movimientos de la sociedad, si se quiere desarrollar un rol de transformaciones reales, hace falta trabajar sobre esta escena.

Pero ¿cuál es el instrumento directo de acción sobre el imaginario y por lo tanto sobre los movimientos de la sociedad? Nos parecía entonces (y no por casualidad) que el punto de observación privilegiado y el lugar de acción más eficaz era aquel que se encuentra en la conexión entre tecnología y comunicación social.

Un hecho de enorme importancia en la historia de los últimos treinta años es la masificación y la popularización de los instrumentos de producción tecno-comunicativa. Los medios de reproducción técnica de los mensajes tienen un rol esencial en el devenir social. Recordemos lo importante que fue, para el propio nacimiento de la sociedad moderna, la difusión y la popularización del libro, de la Biblia, del texto escrito. Sólo cuando una parte significativa de la sociedad estuvo capacitada para poseer la página escrita, y de hacer circular pensamientos y memoria a través del instrumento de la escritura y la imprenta fue posible la formación de una burguesía productiva y el ejercicio masivo de la política.

Entre los siglos XIX y XX se han desarrollado y difundido tecnologías de reproducción técnica de la imagen y del sonido, que han modificado la infoesfera y, por consiguiente, el imaginario. Estos medios (la fotografía, el cine, la radio, la televisión) han sido durante mucho tiempo inaccesibles para la gran mayoría de la población, por ser instrumentos caros y raros, que otorgaban el poder sobre la producción semiótica a un pequeño circuito de especialistas. Entre los años sesenta y setenta se crearon las condiciones para una difusión masiva de los instrumentos técnicos de producción semiótica, de la cultura, del arte y de la información.

Desde el punto de vista del consumo, esto significa que la infoesfera (la esfera en la que circulan las señales portadoras de intención cultural) se hace cada vez más densa, cada vez más espesa, con efectos sociales y culturales que hoy podemos empezar a evaluar en términos de mutación de la cognición colectiva.

La fotocopidora puso a disposición de todos un instrumento de duplicación simple, económico, útil para hacer circular mensajes en ambientes reducidos, locales, fuertemente comunitarios. La difusión de la cultura punk está ligadísima a este tipo de tecnología. La proliferación de revistas y fanzines «transversales» que caracterizó la explosión del movimiento autónomo creativo entre 1975 y 1977 era posible gracias a los bajos costos y a la facilidad de manejo de la offset, que ofrece la posibilidad de realizar el montaje sin siquiera habilidad tipográfica y de modificar la página hasta el último instante.

El trabajo creativo mediante la alta tecnología hizo sus primeras pruebas en los movimientos culturales de los años sesenta y setenta y después empezó a encontrar un campo de aplicación cada vez más amplio en el curso de los años ochenta, cuando se difundieron las nuevas tecnologías y arrancó el proceso de mentalización de la producción de mercancías.

Durante la última década del siglo, dos mundos extraños e incommunicados entre sí se han desarrollado sobre el planeta Tierra: guerra civil en el planeta físico e hiper-trabajo cognitivo en el planeta virtual. La clase virtual ha construido un retículo de relaciones productivas en el ubicuo espacio inmaterial de la red. Al mismo tiempo, en el planeta físico se han multiplicado los puntos de fractura, de contraposición identitaria. Los dos mundos se miraban con creciente sospecha, y la clase virtual globalizada multiplicaba y perfeccionaba las barreras de seguridad que separaban su cableado mundo de las posibles agresiones de las masas marginalizadas. Es sobre estas líneas que ha madurado el colapso. Se había desplomado el Imperio del Mal, pero aparecía sobre el planeta el Imperio de lo Peor.

El esclavismo contemporáneo no es sancionado formalmente por la ley, sino que es incorporado rigurosamente en los automatismos tecnológicos, psíquicos, comunicativos. En las áreas periféricas del mundo –donde las corporaciones globales han localizado los trabajos manuales– el esclavismo es fácilmente reconocible: terribles condiciones de trabajo, horarios de diez o doce horas seis días a la semana, pagas inferiores al mínimo indispensable para una vida decente, explotación salvaje del trabajo infantil. En el corazón de la metrópolis global el esclavismo tiene características originales: pálidos e hiperactivos trabajadores cognitivos zigzaguean en el tráfico ciudadano, inhalando veneno y balbuceando por el celular. Son forzados, además, a ritmos sobre los que ya no tienen control alguno. Es la carrera del ratón: es preciso ir cada más rápido para pagar los costos de una vida que ya nadie vive.

Para nosotros era necesario atravesar el purgatorio, la ilusión de una fusión entre trabajo y empresa capitalista, incluso el infierno de la recesión y la guerra infinita, para poder ver emerger el problema en términos claros. De una parte, el sistema inútil y obsesivo de la acumulación financiera y la locura de la privatización del conocimiento público, la herencia de la vieja economía industrial. De otra parte, el trabajo productivo cada vez más inscripto en las funciones cognitivas de la sociedad. El trabajo cognitivo comienza a verse como cognitariado, y comienza a construir instituciones de conocimiento, de creación, de cura, de invención y de educación que son autónomas del capital.

El maestro ignorante

El azar

En el año 1818, Joseph Jacotot, lector de literatura francesa en la Universidad de Lovaina, tuvo una aventura intelectual. Una carrera larga y accidentada le tendría que haber puesto, a pesar de todo, lejos de las sorpresas: celebró sus 19 años en 1789. Por entonces, enseñaba retórica en Dijon y se preparaba para el oficio de abogado. En 1792 sirvió como artillero en el ejército de la República. Después, enseñó análisis, ideología y lenguas antiguas, matemáticas puras y derecho. En marzo de 1815, el aprecio de sus compatriotas lo convirtió, a su pesar, en diputado. El regreso de los Borbones lo obligó al exilio y así obtuvo, de la generosidad del rey de los Países Bajos, ese puesto de profesor a medio sueldo. Joseph Jacotot conocía las leyes de la hospitalidad y esperaba pasar días tranquilos en Lovaina. El azar decidió de otra manera.

Lo común

Las lecciones del modesto lector fueron rápidamente apreciadas por los estudiantes. Entre aquellos que quisieron sacar provecho, un buen número ignoraba el francés. Joseph Jacotot, por su parte, ignoraba totalmente el holandés. No existía pues un punto de referencia lingüístico mediante el cual pudiera instruirles en lo que le pedían. Por eso hacía falta establecer, entre ellos y él, el lazo mínimo de una cosa común. En ese momento, se publicó en Bruselas una edición bilingüe de Telémaco. La cosa en común estaba encontrada.

Querer y poder

Jacotot hizo enviar el libro a los estudiantes a través de un interprete y les pidió que aprendieran el texto francés ayudándose de la traducción. A medida que fueron llegando a la mitad del primer libro, les hizo repetir una y otra vez lo que habían aprendido y les dijo que se contentasen con leer el resto, al menos para poderlo contar. La experiencia superó sus expectativas. Pidió a los estudiantes así preparados que escribiesen en francés lo que pensaban de todo lo que habían leído. Cúal no fue su sorpresa al descubrir que sus alumnos, entregados a sí mismos, habían realizado este difícil paso tan bien como lo habrían hecho muchos franceses. Entonces ¿no hace falta más que querer para poder? ¿Eran pues todos los hombres virtualmente capaces de comprender lo que otros habían hecho y comprendido?

Enseñar y explicar

Hasta ese momento, Jacotot había creído lo que creían todos los profesores concienzudos: que la tarea del maestro es transmitir sus conocimientos a sus discípulos para elevarlos gradualmente hacia su propia ciencia. Sabía que no se trataba de atiborrar a los alumnos de conocimientos, ni de hacércelos repetir como loros, pero sabía también que es necesario evitar esos caminos del azar donde se pierden los espíritus incapaces de distinguir lo esencial de lo accesorio y el principio de la consecuencia. En definitiva, sabía que el acto esencial del maestro era explicar, poner en evidencia los elementos simples de los conocimientos. Enseñar era, al mismo tiempo, transmitir conocimientos y formar espíritus, conduciéndolos, según un orden progresivo, de lo más simple a lo más complejo.

El grano

Así razonaban todos los profesores concienzudos. Y así razonó y actuó Jacotot en los treinta años de profesión. Pero ahora el grano de arena se había introducido por azar en la maquinaria. No

había dado a sus alumnos ninguna explicación. No les había explicado ni la ortografía ni las conjugaciones. Ellos solos buscaron, ellos solos aprendieron. Entonces, ¿eran superfluas las explicaciones del maestro? O si no lo eran, ¿a quiénes y para qué eran entonces útiles esas explicaciones?

Maestro y poder

En el orden explicador hace falta generalmente una explicación oral para explicar la explicación escrita. Eso supone que los razonamientos están más claros, se graban mejor en el espíritu del alumno, cuando están dirigidos por la palabra del maestro, la cual se disipa en el instante, que cuando están inscritos en el libro con caracteres imborrables. ¿Cómo hay que entender este privilegio paradójico de la palabra sobre el escrito, del oído sobre la vista? ¿Qué relación hay entonces entre el poder de la palabra y el poder del maestro?

Lengua

Las palabras que el niño aprende mejor, aquellas de las que absorbe mejor sentido, de las que se apropia mejor para su propio uso son aquellas que aprende con anterioridad a cualquier maestro explicador. Lo que todos los niños aprenden mejor es lo que ningún maestro puede explicarles: la lengua materna. Se les habla y se habla alrededor de ellos. Ellos oyen y retienen, imitan y repiten, se equivocan y corrigen, tienen éxito por suerte y repiten por método y son prácticamente todos – sea cual sea su sexo, su condición social y el color de su piel- capaces de comprender y hablar la lengua de sus padres.

El incapaz

La revelación que se apoderó de Jacotot es la siguiente: es necesario invertir la lógica del sistema explicador. La explicación no es necesaria para remediar una incapacidad de comprensión. Todo lo contrario, esta incapacidad es la ficción que estructura la concepción explicadora del mundo. El explicador es el que necesita del incapaz y no al revés, es él el que constituye al incapaz como tal.

Mito

Explicar alguna cosa a alguien es, primero, demostrarle que no puede comprenderla por sí mismo. Antes de ser el acto del pedagogo, la explicación es el mito de la pedagogía, la parábola de un mundo dividido en espíritus sabios y espíritus ignorantes, maduros e inmaduros, capaces e incapaces, inteligentes y estúpidos.

El acto

La trampa del explicador consiste en un doble gesto inaugural. Por un lado, es él quien decreta el comienzo absoluto: sólo ahora va a comenzar el acto de aprender. Por otro lado, sobre todas las cosas que deben aprenderse, es él quien lanza ese velo de la ignorancia que luego se encargará de levantar. Hasta que él llegó, el niño tanteó a ciegas, adivinando. Ahora es cuando va a prender. Oía las palabras y las repetía. Ahora se trata de leer y no entenderá las palabras si no entiende las sílabas, las sílabas si no entiende las letras que ni el libro ni sus padres podrían hacerle entender, tan sólo puede la palabra del maestro.

Atontamiento

El mito pedagógico divide el mundo en dos. Pero es necesario decir más precisamente que divide la inteligencia en dos. Lo que dice es que existe una inteligencia inferior y una inteligencia superior. La primera registra al azar las percepciones, retiene, interpreta y repite empíricamente,

en el estrecho círculo de las costumbres y de las necesidades. Esa es la inteligencia del niño pequeño y del hombre de pueblo. La segunda conoce las cosas a través de la razón, procede por método, de lo simple a lo complejo, de la parte al todo. Es ella la que permite al maestro transmitir sus conocimientos adaptándolos a las capacidades intelectuales del alumno y la que permite comprobar que el alumno ha comprendido bien lo que ha aprendido. Tal es el principio de la explicación. Tal será en adelante para Jacotot el principio del atontamiento.

Comprender

Expulsemos de nuestra mente las imágenes conocidas. El atontador no es el viejo maestro obtuso que llena la cabeza de sus alumnos de conocimientos indigestos, ni el ser maléfico que utiliza la doble verdad para garantizar su poder y el orden social. Al contrario, el maestro atontador es tanto más eficaz cuanto es más sabio, más educado y tiene más buena fe. Cuanto más sabio es, más evidente le parece la distancia entre su saber y la ignorancia de los ignorantes. Cuanto más educado está, más evidente le parece la diferencia que existe entre tantear a ciegas y buscar con método. La preocupación del pedagogo educado es: ¿comprende el pequeño? No comprende. Yo encontraré nuevos modos de explicarle, más rigurosos en su principio, más atractivos en su forma. Y comprobaré que comprendió.

Desgraciadamente, es justamente esa pequeña palabra, esa consigna de los educados – comprender- la que produce todo el mal. Es la que frena el movimiento de la razón, la que destruye su confianza en sí misma, la que la expulsa de su propio camino rompiendo en dos el mundo de la inteligencia.

Igualdad

Así funciona el mundo de los explicadores explicados. Así tendría que haber sido también para el profesor Jacotot si el azar no lo hubiera puesto en presencia de un hecho. Sin pensar en ello, les había hecho descubrir a sus alumnos aquello que él descubriría con ellos: todas las inteligencias son de la misma naturaleza. Comprender sólo es traducir, es decir, proporcionar el equivalente de un texto pero no su razón. No hay nada detrás de la página escrita, nada de doble fondo que requiera el trabajo de una inteligencia otra, la del explicador. Aprender y comprender son dos maneras de expresar el mismo acto de traducción. No hay nada detrás de los textos sino la voluntad de expresarse, es decir, de traducir.

Emancipar

Existe atontamiento allí donde una inteligencia está subordinada a otra inteligencia. El hombre –y el niño en particular- puede necesitar un maestro cuando su voluntad no es lo bastante fuerte para ponerlo y mantenerlo en su trayecto. Pero esta sujeción es puramente de voluntad a voluntad. En el acto de enseñar y aprender hay dos voluntades y dos inteligencias. Se llamará atontamiento a su coincidencia. En la situación experimental creada por Jacotot, el alumno estaba vinculado a una voluntad, la de Jacotot y a una inteligencia, la del libro, enteramente distintas. Se llamará emancipación a la diferencia conocida y mantenida de las dos relaciones, al acto de una inteligencia que sólo obedece a sí misma, aunque la voluntad obedezca a otra voluntad.

Pedagogía

Esta experiencia pedagógica lleva así a un ruptura con la lógica de todas las pedagogías. La práctica de los pedagogos se sustenta sobre la oposición entre la ciencia y la ignorancia. Los pedagogos se distinguen por los medios elegidos para convertir en sabio al ignorante: métodos duros o blandos, tradicionales o modernos, pasivos o activos, de los cuales se puede comparar el rendimiento. La confrontación de métodos supone un acuerdo mínimo sobre los fines del acto pedagógico:

transmitir los conocimientos del maestro al alumno. Ahora bien: Jacotot no había transmitido nada. No había utilizado ningún método. El método era puramente el del alumno.

Método

Jacotot se dedicó a variar las experiencias para repetir, intencionalmente, lo que la casualidad había producido una vez. Se puso a enseñar dos materias en las cuales su incompetencia era probada, la pintura y el piano. Los estudiantes de Derecho le pidieron que tomara una cátedra vacante. Pero la Universidad de Lovaina ya se inquietaba por este profesor extravagante por quien los alumnos abandonaban los cursos magistrales por ir a apretujarse por la noche en una sala demasiado pequeña, con tan solo la luz de dos velas, para oírle decir: “Es necesario que les enseñe que no tengo nada que enseñarles”. Por consiguiente, la autoridad universitaria respondió que solo podía enseñar las materias cuyo título habilitaba, precisamente a él que se ocupaba de experimentar la divergencia entre el título y el acto. Entonces, en lugar de hacer en francés el curso de derecho, enseñó a los estudiantes a pleitar en holandés. Y pleitaron muy bien, pero él seguía ignorando el holandés.

Potencia

Se puede enseñar lo que se ignora si se emancipa al alumno, es decir, si se le obliga a usar su propia inteligencia. Maestro es el que encierra a una inteligencia en un círculo arbitrario de dónde sólo saldrá cuando se haga necesario para ella misma. Para emancipar al ignorante, es necesario y suficiente con estar uno mismo emancipado, es decir, con ser consciente del verdadero poder del espíritu humano. El ignorante aprenderá sólo lo que el maestro ignora si el maestro cree que puede y si le obliga a actualizar su capacidad: círculo de la potencia homólogo a ese círculo de la impotencia que une al alumno con el explicador. No existe hombre alguno en esta tierra que no haya aprendido alguna cosa por sí mismo y sin maestro explicador.

Inteligencia

Quien enseña sin emancipar atonta. Y quien emancipa no ha de preocuparse de lo que el emancipado debe aprender. Aprenderá lo que quiera, quizá nada. Sabrá que puede aprender porque la misma inteligencia actúa en todas las producciones del arte humano, que un hombre siempre puede comprender la palabra de otro hombre.
