



Universidad de San Andrés

Departamento de Ciencias Sociales

Maestría en Administración y Políticas Públicas

Tesis de maestría

¿Un pacto para vivir?

***Cómo operó la ruptura de acuerdos intergubernamentales en la
cohesión de la comunicación oficial durante el ASPO en la crisis
generada por la Covid-19***

Autora: Elena Newkirk

Directora: Eugenia Mitchelstein

Buenos Aires, 11 de Julio de 2021



Universidad de
San Andrés

Maestría en Administración y Políticas Públicas

Universidad de San Andrés

Tesis de maestría

¿Un pacto para vivir?

Cómo operó la ruptura de acuerdos intergubernamentales en la cohesión de la comunicación oficial durante el ASPO en la crisis generada por la Covid-19

Autora: Elena Newkirk

Directora: Eugenia Mitchelstein

Buenos Aires, 11 de Julio de 2021

Agradecimientos

A mamá y a papá, que me crearon libre.

A Juan Carlos, que me acompaña más de lo que imagina.

A Eugenia Mitchelstein, por su guía paciente, inteligente y generosa durante este proceso.

Y a Silvia Ramírez Gelbes, por su atenta mirada técnica.

A la red de profesionales, referentes en lo suyo, que con compromiso brindaron su tiempo para las quince entrevistas que nutren esta tesis.

A la Universidad de San Andrés, que me da vínculos y enseñanzas sin límite. Al equipo de la Biblioteca Max von Buch, por su calidad humana y profesional. Me honra formar parte de esta comunidad.

Contenido

Resumen	5
Introducción	6
<i>Pregunta de investigación</i>	8
<i>Organización del trabajo</i>	8
<i>Contexto pandémico</i>	9
Estado de la cuestión	10
<i>Comunicación de crisis</i>	10
<i>Sistema sanitario argentino</i>	14
<i>Dimensión simbólica</i>	14
<i>Nacionalismo como herramienta discursiva</i>	15
<i>Rol de los medios</i>	16
<i>Cultura del riesgo</i>	17
Marco teórico	18
<i>La cuestión de la legitimidad</i>	18
<i>La cuestión de la institucionalidad</i>	19
<i>La cuestión simbólica de la construcción discursiva</i>	20
Relación enunciador-destinatario	21
Actos de habla	24
Representaciones sociales	25
Cultura materna	26
Idées reçues y estereotipos.....	27
Ethos.....	29
La cuestión mediática.....	31
Caso de estudio	35
<i>Metodología propuesta</i>	39
Primera parte	39
Segunda parte	40
Tercera parte.....	40
<i>Propósito general</i>	41
Trabajo de campo	42
<i>Primera parte</i>	42
La gestión y el acuerdo, en primera persona	43
Legitimidad e institucionalidad	44

Estrategia.....	56
Desde lo discursivo.....	72
<i>Segunda parte</i>	79
Relación enunciador-destinatario	79
Actos de habla	80
Construcciones sociales	81
Cultura materna	81
Estereotipos e ideas reçues.....	82
Ethos.....	83
<i>Tercera parte</i>	86
La cuestión mediática.....	86
En los papeles.....	92
Hallazgos y limitaciones	105
<i>Limitaciones</i>	106
Reflexiones finales	107
Referencias bibliográficas	108
<i>Referencias bibliográficas – gráficos, fotografías e ilustraciones</i>	110
<i>Referencias bibliográficas – Informes y monitoreos</i>	110
Anexo	111
<i>Natalia Aruguete</i>	111
<i>Rab. Alejandro Avruj</i>	117
<i>Eduardo Barcesat</i>	120
<i>Laura Bertone</i>	123
<i>Silvia Fontana</i>	126
<i>Ricardo Forster</i>	134
<i>Vilma Ibarra</i>	141
<i>Santiago Kovadloff</i>	144
<i>Juan Manuel Mamberti</i>	151
<i>Valeria Maurizi</i>	156
<i>Sol Montero</i>	164
<i>Nerio Neirotti</i>	169
<i>Mario Riorda</i>	171
<i>Fernando Ruiz</i>	181
<i>Daniel Sabsay</i>	189

Resumen

La teoría da cuenta de que legitimidad y gobernanza van de la mano, funcionan al servicio de lo mismo. *Valen* lo mismo. El marco propuesto para esta investigación propone que la legitimidad es resultado de acuerdos intergubernamentales e interinstitucionales, que se dan en un plano de 'leyes vivas', que interactúan y habilitan el consenso.

Son cuestiones relevantes, dado el caso de estudio propuesto, la ruptura de consensos logrados durante el primer año de la crisis generada por la Covid-19 en la Argentina, y la comunicación oficial que fue vehículo de esto. Se toma como hitos de conflicto el anuncio de intervención de Grupo Vicentin, la quita de casi un punto de coparticipación a la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y los cruces por los operativos policiales durante los incidentes suscitados en Plaza de Mayo el día del velorio a Diego Armando Maradona.

Aportes de especialistas en comunicación y ciencia política, filosofía, sociología, Derecho Constitucional, lingüística y periodismo ponen en evidencia que el conflicto no necesariamente se ubica en el centro de la discusión, entendiéndolo como algo inevitable y propio del movimiento que supone la política.

Cabe plantearse, entonces, cómo impacta el disenso en el mensaje oficial y de qué modo se concreta el pedido cohesionado y efectivo de 'esfuerzo aunado', en una instancia en la que es preciso promover la decisión de cuidado activo por parte de la población. Un nuevo enfoque derivado de la comunicación *de riesgo*, como antesala de la comunicación de crisis, habilita a pensar alternativas *aggiornadas* de trabajo. Hay mucho por hacer, comenzando por poner el tema en agenda de gestión.

Palabras clave:

acuerdo – legitimidad – conflicto – cohesión – gestión – crisis – gobernanza – Covid-19 - coronavirus

Introducción

A diferencia de otros asuntos de gestión, la administración de una pandemia no se agota en la lógica tradicional de 'principal-agente'¹, sino que extiende lo operativo a la ciudadanía, que desempeña un rol decisivo a través de su activa autorregulación. Tanto el funcionamiento estructural de un gobierno, cuanto su legitimidad, impactan en el manejo de la crisis en un contexto cultural específico. ¿Qué se necesita para pedir *esfuerzo conjunto* a una *sociedad dividida*? Un primer acercamiento sostiene que la legitimidad es tan importante como la capacidad de gobierno (es decir, las soluciones que diseñe en el manejo de una crisis). La legitimidad es una herramienta relevante. Y, para fortalecerla, hace falta *acuerdos genuinos* plasmados en una *comunicación oficial transparente y cohesionada*, capaz de transmitir este compromiso entre las partes ante una sociedad fragmentada.

Un perfil de moderación durante la campaña electoral de 2019 por parte del Presidente Alberto Fernández fue seguido de una toma de mando ordenada. En marzo de 2020, con la llegada de la pandemia generada por el SARS-CoV-2², la actitud del Poder Ejecutivo Nacional (PEN) se basó en decisiones rápidas y mancomunadas, intergubernamentales e interinstitucionales. Como se verá más adelante, diversos sondeos de opinión pública posicionaban entonces al primer mandatario en un lugar de amplia aceptación.

Cabe añadir, la definición de *crisis* provista por Uriel Rosenthal, Michael T. Charles y Paul 't Hart la considera "una situación en la que existe una amenaza *percibida* contra los valores fundamentales o las funciones de mantenimiento de la vida de un sistema social que requiere una acción correctiva urgente en circunstancias inciertas" (Rosenthal et al, 1989). En dicha 'amenaza percibida', los autores reconocen una cuota de subjetividad en la experiencia del curso crítico.

Complementa este planteo el aporte de los autores Wuqi Qiu, Shannon Rutherford, Ayan Mao y Cordia Chu quienes, en su trabajo *The pandemic and its impacts* (en español: *La pandemia y sus impactos*), hacen hincapié en que las pandemias ya no son "simplemente el dominio de la salud pública y de la medicina clínica, sino que son una cuestión social, de desarrollo y de seguridad mundial". Remarcan que la prevención y la respuesta a dichas crisis deben tratarse como un principio esencial de la seguridad nacional y mundial.

No menos importante es lo que sugieren los autores Tom Christensen y Per Læg Reid en su trabajo *Organizing for Crisis Management: Building Governance Capacity and Legitimacy* (en español: *Organización para la gestión de crisis: Construir la capacidad de gobernanza y la legitimidad*). Establecen que planificar y prepararse para lo inesperado y lo desconocido, afrontar la ambigüedad y responder a la urgencia y, en simultáneo, a las expectativas de la ciudadanía, sobre-exige lo que la administración pública burocrática está diseñada para hacer (Christensen y Læg Reid, 2016).

Se destaca, como indican las mediciones de imagen del momento, que esa 'subjetividad' a la que refieren Rosenthal, Charles y 't Hart jugó a favor de la legitimidad del Presidente Fernández en marzo de 2020, al interpretar la opinión pública una toma de decisiones

¹ Entendida como la relación entre superioridad y subordinación, con intereses divergentes, difíciles de alinear. Como plantea Johan P. Olsen, tal como se verá más adelante, los modelos de principal-agente se aplican a la relación pueblo/votantes y representantes elegidos, representantes elegidos y organismos administrativos, o a instituciones autónomas aisladas del control político directo (en tanto guardianes de compromisos creíbles).

² En adelante, la Covid-19 o el coronavirus.

responsable y a tiempo, y una necesaria puesta en marcha de la estructura burocrática, a pesar de la escasez de recursos heredada. El objetivo inmediato: ‘achatar’ la curva de contagios y demorar el pico pandémico, evitando tensar, desde un inicio, al sistema de salud.

Así, Alberto Fernández pudo organizar la acción ante la inédita crisis sanitaria y coordinar 45 millones de voluntades con un capital social que, señalan las mediciones, en el transcurso del ASPO fue disminuyendo.

Christensen y Lægreid sugieren que es necesario examinar cómo los gobiernos obtienen y mantienen (y, ante eventuales pérdidas, reparan) la legitimidad durante las crisis, utilizando un enfoque que advierte, además de lo instrumental, lo institucional de la política pública. Plantean que, si se asume que la legitimidad afecta al rendimiento, se podría pensar que el rendimiento es percibido favorablemente cuando la legitimidad es alta. También señalan que podría darse el camino inverso: que un alto nivel de rendimiento fortalezca la legitimidad (Christensen y Lægreid, 2016). Sobre todo, se trata de una transacción que no es estanca.

Algo así, podría analizarse, ocurrió con el Presidente Alberto Fernández quien, recientemente asumido y gobernando una sociedad políticamente polarizada, logró dar una contención unificada al ingreso de la Argentina a la pandemia. Como en una guerra, más allá de la mediatizada ‘grieta’, la pandemia ponía al país frente a un enemigo común: el virus. En este marco, el primer mandatario fue capaz de dar un buen puntapié, con decisiones que generaron consenso entre la política y la ciudadanía.

Christensen y Lægreid entienden que la complejidad, la ambigüedad y la incertidumbre de las crisis presionan sobre la rendición de cuentas. Más allá de la mecánica de la política pública, la rendición de cuentas en estas situaciones, consideran, es una cuestión de comunicación política. Analizan que la gestión de la reputación suele ser importante porque el sistema está expuesto y, al mismo tiempo, la falta de compatibilidad cultural puede obstaculizar los cambios y las reformas (Christensen y Lægreid, 2016). Es imperativo crear (y sostener) la legitimidad durante la crisis; para eso, hay que comunicar, y hay que hacerlo bien.

En relación a un mensaje cohesionado y creíble, los autores remarcan la importancia de identificar los factores que pueden hacer que varíe la confianza de los ciudadanos en la capacidad del gobierno para proporcionar seguridad y una gestión adecuada de las crisis (Christensen y Lægreid, 2016). Por ejemplo, ciertos hitos pueden influir en el humor social y en la dinámica intergubernamental.

Para el caso de la gestión argentina de la crisis, se detectan concretas rupturas de acuerdos que acompañan cronológicamente el descenso de imagen positiva del Presidente Fernández durante el año 2020. Surgieron conflictos que dispersaron el foco temático de la comunicación oficial (en un principio, concentrada en la pandemia) y modificaron el formato de los anuncios conjuntos entre los tres niveles de gobierno. En línea con el *factor subjetivo* de la ciudadanía durante una crisis, puede pensarse que se fisuró la percepción de legitimidad por parte de quienes no lo habían votado (pero que, no obstante, en marzo, abril y mayo aún veían con buenos ojos su actitud proactiva y su capacidad de consenso). Se trata de una porción de la población que optó por manifestar su descontento en las calles.

Dicho esto, se toman en cuenta tres hitos que fácticamente descompaginaron la comunicación conjunta Nación-Ciudad, y que, desde lo comunicacional, generaron contradicciones en el pedido de esfuerzo aunado ante la ciudadanía opositora. En primer lugar, el anuncio de la intervención de Grupo Vicentin, que, días después, provocó el primer

‘banderazo’ en contra de la gestión Fernández. En segundo término, la quita de un punto de coparticipación a la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (en el marco de un tenso reclamo salarial por parte de la Policía bonaerense, que cercó con patrulleros la Quinta Presidencial de Olivos); el anuncio de una compensación que resultara de una redistribución del ingreso porteño dio lugar a una demanda de la Ciudad ante la Corte Suprema de Justicia de la Nación. El tercer hito significativo fue la organización y sede del velorio del astro futbolístico Diego Armando Maradona en la Casa Rosada, lo que produjo una concentración multitudinaria en Plaza de Mayo, junto con acusaciones cruzadas acerca del accionar de la Policía de la Ciudad ante disturbios suscitados. Esto, a días de decretado el fin del aislamiento social, preventivo y obligatorio (ASPO) en la región AMBA.

Una crisis como la que propicia desde diciembre de 2019 el SARS-CoV-2, con arribo a la Argentina en marzo de 2020, pone a prueba todo sistema burocrático y demanda acuerdos, promotores del esfuerzo compartido. Como se planteó previamente, la concreción del plan de acción en pandemia excede la relación tradicional entre principal y agente, y pide una respuesta activa respecto de la ciudadanía, que debe hacer su parte comprometidamente para contener la crisis. Para eso, es necesario un mensaje claro que dé cabal cuenta del ‘beneficio obtenido por la transacción’. Los anuncios oficiales durante el ASPO, con el Presidente a la cabeza, actuaron en esa línea, reforzados con campañas y slogans como ‘Ciudadanía’, ‘Quedate en casa’, ‘Cuidarte es cuidarnos. Argentina unida, Argentina Presidencia’ y una difusión unificada de tapas de los principales diarios de tirada nacional el día jueves 19 de marzo de 2020, que manifestaba: “Al virus lo frenamos entre todos. Viralicemos la responsabilidad. #SomosResponsables”.

Pregunta de investigación

Con el foco en la importancia de acuerdos que propicien un mensaje cohesionado que dé legitimidad al gobierno durante la crisis, se propone explorar, como principal interrogante de esta investigación, *cómo operó el conflicto en la comunicación oficial durante el ASPO*, teniendo en cuenta el objetivo de esfuerzo conjunto. Se intentará dar respuesta a este interrogante mediante dos tipos de insumos: desde el aporte de teóricos y expertos que recorren las aristas de legitimidad e institucionalidad, estrategia, discursividad y prensa, y a través del análisis de las alocuciones presidenciales.

Organización del trabajo

Se busca indagar en la importancia del acuerdo como promotor de legitimidad para el gobernante en tiempos de crisis. Cuánto influye, cómo se logra, qué disposición cultural e institucional tiene la Argentina para el consenso. Se trabaja sobre lo autóctono en interacción con la coyuntura pandémica que el país recibe, primero, como lo exógeno, pero luego distintas circunstancias lo vuelven, a nuestro modo, local.

Una primera parte de esta investigación sienta los antecedentes de literatura en términos de comunicación de crisis, sistema sanitario nacional, la dimensión simbólica que atraviesa la construcción discursiva de todo y toda hablante. Y, desde ya, el rol del periodismo (en el caso de este trabajo, encuadrado en la tarea de los principales tres medios gráficos impresos, selección justificada en lo operativo de un contenido/producto que, al no tener una naturaleza digital, no se somete a ediciones *ex post* publicado).

Se avanza con la exploración de un marco teórico tripartito: lo legítimo, lo institucional y lo discursivo-mediático. Se parte de la idea de que los acuerdos, tan importantes como la gobernanza, se dan en un plano de ‘leyes vivas’ que interactúan y habilitan el consenso. Luego es lo discursivo-mediático lo que vehiculiza mensajes y construye interacción.

Se arriba al caso de estudio, entendido como la comunicación oficial a cargo del Presidente Alberto Fernández durante el período denominado aislamiento social preventivo y obligatorio (ASPO), indicado para la zona AMBA de marzo a noviembre de 2020. Este peldaño consta de tres instancias. Una primera parte está íntegramente destinada a trece entrevistas semi-estructuradas que recorren aspectos de legitimidad, institucionalidad, estrategia comunicacional, de gestión y discursiva. La segunda instancia es puramente práctica, y recurre a 25 mensajes oficiales por parte del Presidente Fernández en lo referido a distintos aspectos que impactaban en la crisis generada por la Covid-19 en la Argentina. La tercera y última escala de este capítulo, mediante una técnica mixta compuesta por dos entrevistas semi-estructuradas y el análisis de los medios gráficos con ‘la lente del *framing*’, explora el acompañamiento que el periodismo (el empresariado mediático, en tanto actor político), hizo respecto de la crisis.

La investigación concluye con la exposición de hallazgos y limitaciones identificadas, y las correspondientes reflexiones finales.

Este trabajo no pone el foco en el resultado final de la gestión de la pandemia (aún desconocido) dado que, al momento de la investigación, se trata de una crisis en desarrollo. Tampoco apunta a estudiar los niveles de percepción positiva o negativa que hizo la ciudadanía respecto de Alberto Fernández durante la primera etapa de la crisis en la Argentina (se parte de mediciones realizadas por distintas encuestadoras que, con sus variaciones, coinciden en un alto posicionamiento de imagen inicial y un progresivo descenso). Por el contrario, interesa a esta evaluación la calidad de la comunicación política que hace a la legitimidad del gobierno percibida por la ciudadanía, un elemento tan importante como la gobernanza en el manejo de toda crisis. La hipótesis que guía esta tesis es que *la ruptura de acuerdos intergubernamentales necesarios en el manejo de la crisis se vio plasmada en la comunicación oficial, lo que le quitó cohesión al mensaje durante el ASPO*, fisurando la legitimidad del Presidente ante la porción opositora, inicialmente satisfecha con la gestión de la pandemia.

Universidad de

Contexto pandémico

La pandemia generada por el SARS-CoV-2 (la Covid-19 o el coronavirus) irrumpe como una crisis de alcance global, que ha demostrado tener un impacto no sólo en la política pública sanitaria, sino en lo económico, social y político. Se trata de un estado de emergencia que, más allá de la hazaña científica que significó identificar en tiempo record el código genético del virus, no encuentra, al momento de realización de esta tesis, una fecha precisa de caducidad. De hecho, el análisis de epidemiólogos apunta a que la humanidad no verá un ‘día tope’ a la crisis, sino que su contención será gradual, paulatina y heterogénea entre regiones.

El brote pisó suelo argentino en marzo de 2020, hecho que coincidió con los recientemente asumidos Alberto Fernández y Cristina Fernández de Kirchner al frente del PEN. Resulta relevante destacar, en cuanto al sistema sanitario nacional, que una decisión inmediata (y pre pandémica) por parte del Presidente Fernández fue devolver el rango ministerial a la cartera de Salud –que el entonces presidente Mauricio Macri había degradado a Secretaría–.

Se puede catalogar a la pandemia de la Covid-19, de base, como una crisis de origen exógeno (dado que, como indica la casuística al momento de elaboración de esta tesis, tal como refiere la publicación de la revista *The Lancet*, el ‘paciente cero’³ surgió de la ciudad de Wuhan, China).

³ Se utiliza la definición del diccionario Merriam-Webster, que define a ‘paciente cero’ como la primera persona identificada en infectarse con una enfermedad en un brote.

Estado de la cuestión

Comunicación de crisis

La literatura habla de una crisis interdisciplinaria, con una transversalidad que impacta distintos aspectos de la vida de las personas, su interacción, su desarrollo personal y su productividad. Se vuelve fundamental una dirigencia política organizada, intelectualmente capaz de llevar adelante consensos y con una voz lo suficientemente legítima como para inspirar orden en el contexto incierto.

El artículo *Lessons from the pandemic: the need for new tools for risk and outbreak communication* (en español: *Lecciones de la pandemia: la necesidad de nuevas herramientas para la comunicación de riesgos y brotes*), de Thomas Abraham, plantea que toda pandemia, además de un asunto de salud pública, es una cuestión política, social y económica. Es así que resulta fundamental comprender el ambiente sociopolítico en el que se lleva adelante la comunicación de lo público. Se trata de un período de incertidumbre, confusión y sentido de urgencia, ante la constante demanda de comunicar efectivamente y en tiempos muy acotados (Abraham, 2011).

Abraham señala que la pandemia empieza como un brote comunitario, luego se esparce globalmente por un período extenso, provocando distintos niveles de enfermedad en diversos momentos y lugares. Y, si el virus mutare, esto se prolongaría a un lapso aún mayor. Ante tantos factores aconteciendo en simultáneo, para el autor es elemental que el líder frente al micrófono, en el marco de una comunicación de crisis, resulte confiable. Sin esta confianza se reduce la probabilidad de que la gente responda a su liderazgo.

Entre los componentes que hacen a dicha confianza, se destacan la competencia, la objetividad, la equidad, la consistencia y la percepción de buena intención. Su análisis también establece que llegar a ser confiable es el resultado de un proceso complejo; implica empatía, apertura y transparencia. Por el contrario, la falta de confianza en el líder puede surgir, según el autor, de la ausencia de percepción de competencia, justicia y honestidad. Abraham sostiene que quien ejecuta la comunicación de crisis debe comprender la importancia de este proceso. Y no pierde de vista que comunicar durante un brote pandémico implica contemplar matices de índole político y económico, y la toma de decisiones generadoras de controversia.

Complementa su análisis Suzanne Zoda, citada en el artículo *The Mistakes of a Public Communication in the Ebola Crisis in Spain* (en español: *Los errores de una comunicación pública en la crisis del ébola en España*), de Rafael Barberá González y Victoria Cuesta. Zoda coincide respecto de la importancia de construir confianza como factor de legitimidad durante la comunicación de crisis entre la población afectada. Y añade otros ítems, como identificar la real preocupación de la gente, reconocer al público como una parte legítima del proceso, plantar asuntos de interés –aun si no forman parte del plan de acción central-, anticipar hostilidades e identificar posibles acuerdos de cara a un trabajo conjunto y un objetivo común, interpretar las necesidades de los medios de comunicación y, por último y no menos importante, sostener una actitud honorable (Barberá González y Cuesta, 2017).

Aquí toma particular relevancia lo planteado por el Marco de Sendai para la Reducción del Riesgo de Desastres, resultado de consultas que contaron con el apoyo de la Oficina de las Naciones Unidas para la Reducción del Riesgo de Desastres, a petición de la Asamblea General de las Naciones Unidas. Entre los parámetros establecidos para el período 2015-2030, en el apartado *Función de los actores pertinentes*, el acuerdo refleja que, “si bien los Estados tienen

la responsabilidad general de reducir el riesgo de desastres, se trata de una responsabilidad compartida entre los gobiernos y los actores pertinentes”. Se trata de hacer una cultura de gestión de riesgo que involucre a distintas partes, gubernamentales y no gubernamentales, para que con “compromiso, buena voluntad, conocimiento, experiencia y recursos” ayuden a articular funciones que minimicen el riesgo y tiendan a la prevención del desastre (ONU, 2015).

El Marco contempla cuatro prioridades, en tanto esferas de acción: 1) comprender el riesgo de desastres; 2) fortalecer la gobernanza del riesgo de desastres para gestionar dicho riesgo; 3) invertir en la reducción del riesgo de desastres para la resiliencia, y 4) aumentar la preparación para casos de desastre a fin de dar una respuesta eficaz y para “reconstruir mejor” en los ámbitos de la recuperación, la rehabilitación y la reconstrucción (ONU, 2015).

Esto incluye a la sociedad civil, enfatiza en el empoderamiento de las mujeres en la sociedad, entiende a los niños y jóvenes como agentes de cambio, y prioriza a las personas con discapacidad. El trabajo hace hincapié en que la tarea es entre todos, convoca a las personas de edad avanzada, pueblos indígenas, migrantes, sector académico y redes científicas, empresas, asociaciones profesionales e instituciones financieras del sector privado y a los profesionales del periodismo. El texto repasa compromisos que “deben ser específicos y contar con plazos concretos con el fin de apoyar la creación de alianzas a nivel local, nacional, regional y mundial y la ejecución de los planes y estrategias locales y nacionales”, en este sentido (ONU, 2015).

Se retoma con esto la postura de Abraham, que, desde la lógica de que un problema de salud pública tiene raíces fuera del área sanitaria, es preciso desarrollar herramientas e ideas que ayuden a lidiar con estas complejidades. Además, remarca que comunicar acerca de los riesgos en un contexto tal implica tener en mente la politización que se hace de la ‘culpa’.

Los autores Barberá González y Cuesta agregan que el manual tradicional de comunicación de crisis también indica que se necesita un único vocero, un protocolo de información que no dé lugar a la improvisación, un comité de crisis que respalde al vocero y la entrega de partes periódicos de información relevante. Respecto del comité de crisis durante una pandemia, en particular, los expertos establecen que éste debería monitorear infectados, coordinar los recursos del sistema sanitario, promover la cooperación interinstitucional, establecer los protocolos de las políticas de información y analizar las reacciones de la comunidad internacional ante la crisis.

Esta investigación pone a la legitimidad en primer plano. Importa, en ese sentido, qué sugiere la literatura respecto de errores comunes que quien ocupa dicha vocería centralizada de la crisis debe evitar. Se toma en cuenta el aporte de William L. Benoit y Jayne R. Henson quienes, en su trabajo *President Bush's image repair discourse on Hurricane Katrina* (en español: *El discurso de reparación de imagen del presidente Bush sobre el huracán Katrina*), parten de la base de que la literatura reconoce que la imagen o la reputación de un político pueden ser extremadamente importantes. Afirman que las amenazas a esa imagen surgen a lo largo del tratamiento de los asuntos públicos y que los mensajes persuasivos pueden ayudar a reparar el daño hecho a la reputación por acusaciones o sospechas de mala praxis (Benoit y Henson, 2008).

Benoit y Henson identifican que la capacidad de cualquier presidente para hacer frente a problemas graves tiene sus límites. Los autores interpretan que utilizar la falta de información o de capacidad para excusar las acciones ofensivas (o la inacción) enfatiza la incapacidad del mandatario para hacer frente a dichos problemas. “No queremos creer que nuestro presidente es impotente. Al contrario, queremos creer que puede protegernos de las amenazas y los peligros, por lo que resulta muy problemático que el discurso [...] socave intencionadamente

esta importante creencia”, aseveran. En otras palabras, advierten que no conviene volcar en el discurso rasgos de propia humildad o cualidad abrumadora de la crisis, dado que, consideran, eso puede ser llevado por los interlocutores hacia un plano de incapacidad.

De igual manera, Benoit y Henson aseguran que las promesas de un (posible) alivio futuro pueden no ser tan persuasivas como los informes de acciones ya realizadas. También sostienen que a la ciudadanía le gusta oír que quien lidera acepta la responsabilidad de los propios errores.

Una línea de análisis que hace a la esencia de esta tesis es la de esfuerzo aunado. Se trata de una consigna que, con la etiqueta ‘Quedate en casa’, insta a la unidad desde un sentimiento de comunidad, y a la capacidad de persuadir a la población a través de la identificación de un rédito concreto como resultado de su colaboración.

A esto refieren estudios como *A Rare Moment of Cross-Partisan Consensus: Elite and Public Response to the COVID-19 Pandemic in Canada* (en español: *Un raro momento de consenso entre partidos: La respuesta de las élites y del público a la pandemia de COVID-19 en Canadá*), de autoría compartida entre Eric Merkley, Aengus Bridgman, Peter John Loewen, Taylor Owen, Derek Ruths y Oleg Zhilin. Los expertos advierten que los partidos políticos que se muestran divididos envían señales de polarización al público en general, lo que podría socavar los esfuerzos para luchar contra el virus. El texto advierte que la polarización sólo puede evitarse si las élites envían señales de consenso (Merkley et al, 2020). En sintonía, Albená Dzhurova, en su artículo *Symbolic politics and government response to a national emergency: Narrating the COVID-19 crisis* (en español: *Política simbólica y respuesta gubernamental a una emergencia nacional: La narración de la crisis de COVID-19*) suma un dato interesante. La autora analiza que la respuesta de un gobierno a tiempos decisivos no se limita únicamente a la movilización de recursos, sino también a los esfuerzos conjuntos, a la solidaridad y a la unidad nacional para lidiar con la amenaza inesperada (Dzhurova, 2020).

Por otra parte, Dzhurova establece que recurrir a la política simbólica es una vía para una presidencia posmoderna. Plantea que diversas perspectivas sobre las narrativas en la investigación de las ciencias sociales tienen en cuenta raíces literarias y otorgan a dichas narrativas un nuevo rol, uno que habilita indagar acerca de cómo se elaboran estas historias, cuál es su propósito y cómo la percepción de una historia bien narrada facilita la comunicación en el contexto político. Para la autora, entrelazados con las narrativas como actos de habla, los enunciados discursivos pueden ser poderosas afirmaciones de las narrativas dominantes.

La teórica manifiesta también que un simple cambio de nombre (lo cataloga ‘rebranding’) de un asunto tiene la capacidad de cambiar su naturaleza y sus consecuencias. Afirma que la batalla por la influencia a través de narrativas que compiten en el discurso político mediante técnicas de influencia consciente y subconsciente, por razones manipuladoras, se ha normalizado en nuestra sociedad dominada por el marketing y la publicidad.

La autora Brigitte Weiffen, en su trabajo *Latin America and COVID-19 Political Rights and Presidential Leadership to the Test* (en español: *América Latina y COVID-19 Derechos políticos y liderazgo presidencial a prueba*), hace hincapié en la ramificación de efectos que esta crisis tiene y tendrá por un tiempo indeterminado, aspecto que –queriendo o sin querer, de mejor o peor manera- se ha vuelto parte de la estrategia comunicacional estatal. Weiffen señala: Especialmente los sectores más pobres de la población se han visto gravemente afectados por la medida de salud pública más común contra la Covid-19, el encierro o la instrucción de quedarse en casa. La especialista advierte que en América Latina la pandemia golpea los puntos

débiles previamente existentes de los sistemas políticos, económicos y sociales y los hace aún más débiles (Weiffen, 2020).

A esto refiere la Comisión Interamericana de Derechos Humanos (CIDH) en su Resolución 1/2020. El documento plantea que la pandemia genera impactos diferenciados sobre el acceso a “derechos económicos, sociales, culturales y ambientales (DESCA) para ciertos colectivos y poblaciones en especial situación de vulnerabilidad” (CIDH, 2020).

La CIDH pone de relieve que “se torna esencial la adopción de políticas para prevenir eficazmente el contagio, así como de medidas de seguridad social y el acceso a sistemas de salud pública que faciliten el diagnóstico y tratamiento oportuno y asequible”. De igual manera, advierte que, en cuanto a medidas de contención, se han suspendido y restringido algunos derechos, y en otros casos se han declarado “estados de emergencia”, “estados de excepción”, “estados de catástrofe por calamidad pública”, o “emergencia sanitaria”, a través de decretos presidenciales y normativa de diversa naturaleza jurídica (CIDH, 2020).

Weiffen trabaja sobre este punto concerniente a situaciones de emergencia y el Ejecutivo ocupando el primer plano. Entiende que durante ciertas crisis los ciudadanos esperan una acción gubernamental decisiva y una tendencia marcada es que están más dispuestos a tolerar la concentración de poder y las restricciones a sus derechos. La autora propone que las duras medidas de protección pueden contar con la aprobación popular, siempre que se combinen con honestidad e integridad percibidas. Nuevamente, aparece la percepción (es decir, la subjetividad) como factor conducente a la legitimidad de las medidas que toma un gobierno en tiempos de crisis.

Aplica a esta investigación la nota aparte que hace la autora acerca del caso específico de la Argentina. Detalla que, como primer impacto ante la crisis, el presidente Alberto Fernández se convirtió en un ejemplo regional de respuesta rápida y razonable, y de comunicación transparente. Repasa que Fernández reunió primero el consejo médico y luego se aseguró el apoyo de una amplia coalición de actores, incluidos opositores políticos, gobernadores e intendentes. A pesar de la excesiva deuda y el limitado espacio fiscal, Weiffen remarca que el Gobierno proporcionó medidas de compensación para las PyMEs, además de trabajadores de bajos ingresos y el sector informal.

Por su parte, los autores Aikaterini Valvi y Konstantinos Fragkos, en su estudio *Crisis communication strategies: a case of British Petroleum* (en español: *Estrategias de comunicación de crisis: el caso de British Petroleum*), definen que todo acontecimiento inesperado y repentino (crisis) funciona como una amenaza para la reputación de una organización. Y, en una declaración tajante, citan a Barbara Reynolds –del Centro de Control de Enfermedades de los Estados Unidos- y afirman que “el 90% de la respuesta a una crisis es la comunicación” (Valvi y Fragkos, 2013).

Valvi y Fragkos estudian el caso de British Petroleum (BP), empresa que debió hacer frente a una crisis surgida el 20 de abril de 2010, cuando una explosión en la plataforma petrolífera Deepwater Horizon provocó un enorme vertido de petróleo en el Golfo de México. El planteo general que hacen los autores es que, a pesar de una inicial estrategia de comunicación acertada, ésta no mantuvo su credibilidad, a raíz de un comportamiento deshonesto, poco fiable e incoherente respecto de sus interlocutores, en más de una ocasión.

Sistema sanitario argentino

Es útil conocer a qué tipo de organización de sistema de salud arriba la ciudadanía argentina, en el marco de la pandemia generada por la Covid-19, siendo éste un componente importante durante la comunicación oficial en el marco del ASPO.

En este sentido, Julia Zullo expone en Raiter et al (2002) cómo se administra el acceso a la salud (pública y privada) en la Argentina. La autora grafica que el sistema de salud argentino combina tres tipos de servicios que funcionan de forma paralela: el estatal, financiado a través de los impuestos; el privado, que es optativo y destinado a sectores de ingresos medios y altos; y el dependiente de las obras sociales, que se financia mediante aportes de carácter obligatorio que hace cada trabajador en relación de dependencia (Raiter et al: 2002).

De esta manera, plantea la autora, tanto el trabajador y su familia, cuanto quien opte por un sistema de salud privado, estará cubierto por (al menos) dos y hasta tres sistemas superpuestos. Es decir, el sistema sanitario se articula de modo tal que, a priori, el sector de la población que no goza de la cobertura médica de una obra social (trabajadores independientes, subocupados, desocupados, trabajadores en negro, etcétera) queda cubierto, como mínimo, por el sistema público de salud (Raiter et al: 2002).

Dimensión simbólica

En paralelo, el estado de la cuestión referido a esta investigación considera diversos aspectos de la dimensión simbólica de la elaboración discursiva.

Examinar las formas en que "contamos el mundo" puede contribuir a nuestra comprensión de cómo creamos significados. Se destaca el reconocimiento del importante papel de la narrativa en la conformación y expresión de la identidad política, la perspectiva y la ideología. En este marco, se considera a la narrativa como instrumento eficaz para simplificar situaciones complejas y presentarlas como cadenas de acontecimientos. El uso de la "narrativa" implica una consideración de ésta en relación a conceptos clave del pensamiento humano, como son la "historia" y la "verdad" (Shenhav: 2006).

Importa aquí que, desde un punto de vista valorativo, al menos dentro de la práctica del estudio de los sistemas políticos democráticos, existe el supuesto básico de que ningún individuo es exclusivamente capaz de representar la "realidad" o la "verdad" en su totalidad. Sin la prerrogativa de decir la verdad completa, entonces, las narrativas políticas contienen varios elementos de persuasión, cuya función difiere, y a veces choca, con el intento de ofrecer una representación fiel de la "realidad política" (Shenhav: 2006).

Hace a la importancia de la elaboración discursiva en el plano de la comunicación política el aporte que hace Shenhav respecto de un 'mutualismo cíclico'. Plantea que la narrativa moldea la realidad y la realidad moldea la narrativa, que moldea –a su vez- la realidad. El autor habla de 'ingesta mutua': la "realidad política", se podría decir, "traga" las narrativas políticas, las "digiere" y se reconstruye. Al mismo tiempo, las narrativas políticas ingieren la "realidad política", la "digieren" y se reconstruyen también. El resultado es un complejo intercambio metabólico en constante evolución, en el que cada imitación implica una automodificación según el elemento imitado, y cada automodificación conlleva necesariamente un cambio en el factor imitador (Shenhav: 2006).

La autora Karina Sánchez acompaña este enfoque analizando que se trata de una "construcción" discursiva. Sugiere que los discursos sociales "no son textos cerrados en sí mismos". Por el contrario, "se inscriben dentro de una red de discursos sociales que se

interrelacionan". En este sentido, "los lugares simbólicos" que ocupan los distintos participantes son "el resultado de un proceso de construcción en el discurso" (Raiter et al: 2002).

En cuanto a las formas verbales, y en referencia a los acuerdos explícitos y tácitos que se van formando durante el tratamiento de la crisis, Sánchez distingue un "nosotros inclusivo", formado por el locutor y el destinatario de la predicación; y un "nosotros exclusivo", que deja afuera al destinatario. Sánchez explica que este recurso discursivo habilita "la incorporación o el distanciamiento dentro del texto de los distintos grupos construidos en el discurso". Plantea que el locutor "selecciona con quiénes va a formar un colectivo de identificación y a quiénes va a excluir". Este análisis colabora con la comprensión del proceso de construcción de los lugares simbólicos del discurso (Raiter et al: 2002).

Cabe también resaltar que Siegfried Jäger, centrado en la lingüística y las características icónicas del discurso, hace foco en los "símbolos colectivos" (topoi), que ejercen importantes funciones de cohesión en los textos. El discurso es considerado como el fluir del texto y la conversación a lo largo del tiempo. Los discursos tienen raíces históricas y están entrelazados (Wodak y Meyer: 2003).

Nacionalismo como herramienta discursiva

Los autores Yifan Yang y Xuechen Chen, en su trabajo *Globalism or Nationalism? The Paradox of Chinese Official Discourse in the Context of the COVID-19 Outbreak* (en español: *¿Globalismo o nacionalismo? La paradoja del discurso oficial chino en el contexto del brote de COVID-19*), remarcan que la identidad ligada a una nación no se enraíza en lo que los miembros del conjunto comparten privadamente, sino públicamente. Afirman que tiene un ineludible foco institucional; gira en torno al pasado, el presente y el futuro –los tres ejes temporales de una nación-.

Manifiestan que resulta esencial en el discurso político de identidad nacional el "mantenimiento del límite y la dicotomía entre propios y ajenos", dado que esto lleva a un "sentido de pertenencia mediante la exclusión, lo que habilita la construcción de autoestima y solidaridad interna" (Yang y Chen: 2020).

Se hace presente el "nosotros" versus el "ellos". Indican que, en cuanto a los 'propios', la noción cognitiva de 'nosotros' y 'ellos' es creada a través del discurso –el uso de la lengua en su forma hablada o escrita- (Yang, Chen: 2020).

Por otro lado, sugieren que una nación-Estado, en tanto "actor unitario", es análoga a "un 'auto grupo', capaz de una cognición grupal". Se trata de una corriente que 'humaniza' dicha nación-Estado, y aplica una "construcción discursiva de la dialéctica propio-ajeno". Y establecen que ciertas prácticas políticas, institucionales, mediáticas y sociales cotidianas contribuyen a la formación de identidad nacional, dando lugar a una conciencia nacional moderna (Yang, Chen: 2020).

De alguna manera, hacer hincapié en las acciones positivas 'propias' –las de la propia nación, por ende, las de la administración que gestiona la crisis- impacta positivamente sobre la legitimidad, lo que promueve la credibilidad de la población en la figura del mandatario (algo fundamental siempre; sobre todo, en tiempos de crisis).

Cabe considerar, el nacionalismo en su faceta más "excluyente" puede tener "fuertes rasgos autoritarios". Esto se observa en la defensa del colectivo sobre la de los individuos particulares, y en un entendimiento maniqueo de la política. Es apropiado argumentar que el

autoritarismo, el populismo y el nacionalismo excluyente pueden estar estrechamente interconectados, reforzándose recíprocamente. Un ejemplo de medidas de roce autoritario ligadas al nacionalismo es el cierre de fronteras que, en tiempos de la crisis como la generada por la Covid-19, ha acarreado serias dificultades. La pandemia puso en evidencia que dichas medidas restrictivas respecto de la libertad de movimiento no fueron capaces de frenar los contagios (Bieber: 2020).

Surge también el nacionalismo asociado a ciudadanía. Ser un/a ciudadano/a en tierra foránea implica pagar el costo de verse desplazado/a, pero, como contraparte, también conlleva el derecho de repatriación en tanto 'pertenencia'. Mucho de esto aparece en lo discursivo. Mientras las fronteras resurgen (contradictorio a un mundo aparentemente globalizado), ser ciudadano/a en pandemia es, a los hechos, el boleto de regreso a casa.

Rol de los medios

Sbodio y Wolkovicz citan en su estudio *¿Queridos diarios? Un análisis de la relación entre medios gráficos y sistema político a partir de las portadas de Clarín y Página/12* a Fernando J. Ruiz, actual presidente del Foro de Periodismo Argentino (FOPEA). Hacen referencia a que la complejidad de los medios de comunicación deriva de que son "entidades tridimensionales: son, a la vez, una organización (comercial, social o estatal), una comunidad profesional y un actor político". En tanto 'comunidades profesionales', sus miembros gozan (idealmente) de cierto nivel de protección constitucional, [...] privilegios legales y, muchas veces, también económicos; la valoración social y la protección institucional de la profesión periodística [...] influyen en el desempeño de las organizaciones que le sirven de marco. Como actor político, los medios determinan qué informaciones circulan por la esfera pública.

En palabras de Ruiz: "Todo actor, institución, organización o individuo que quiera transitar por la esfera pública se obliga a interactuar con el periodismo en una relación nunca estable de interdependencia fluctuante" (Sbodio y Wolkovicz: 2015).

Este rol llega a cobrar un protagonismo tal que, a criterio de Ruiz, "un ciudadano o incluso un sector social puede sentirse más representado por un medio de comunicación que por un representante al que formalmente votó". Es por esto que los medios adquieren capacidades crecientes a la hora de promover la deliberación sobre ciertos asuntos públicos (Sbodio y Wolkovicz: 2015). En consecuencia, interesa monitorear qué registro hacen los medios de comunicación respecto del manejo de la crisis.

Como plantea Sánchez en Raiter et al (2002), en todas las formas modernas de gobierno existen gobernantes, periodistas y ciudadanos. La relación entre estos tres grupos dependerá de las funciones que cada uno pueda desempeñar y de los medios por los que legitimen el lugar en el que se ubican.

Asimismo, Zullo, en Raiter et al (2002), hace referencia a la "ilusión de totalidad" que presentan los medios de comunicación, mediante la cual, más allá de un intento de apariencia de imparcialidad y objetividad, "se intenta dar una visión completa de los hechos, creando una ilusión de que nada quedó sin ser informado".

La autora suma que la lectura habitual de un diario en particular no se debe "solamente" a "un autor/periodista" específico, sino a una serie de "características generales" del medio en cuestión. Y remarca: "Por algo los diarios tienen nombre". Plantea que el nombre del diario, su marca, no sólo le otorga identificación, sino que además define una línea determinada con respecto al estilo, a la selección e interpretación de las fuentes, al tipo de público al que está

dirigido, etcétera. Estas características son comunes a todos los diarios y están sujetas a cambios sociohistóricos (Raiter et al: 2002).

El problema, prosigue Zullo, es que esa totalidad es un “efecto de sentido”. Es decir, “no es más que una ilusión que se desdibuja al tratar de establecer su intencionalidad, su por qué y su para qué. [...] Una totalidad que, al contrario de su apariencia, no es sinónimo de pluralidad de voces sino de monólogo” (Raiter et al, 2002).

Interesa siempre el rol de los medios; pero, específicamente, interesa su función en el marco de una crisis. Como define Richard Edelman, se habla de medios “refugio” en referencia a la necesidad que la ciudadanía siente de acudir a portavoces fiables, especialmente, en situaciones de crisis sanitarias (Argiñano y Goikoetxea Bilbao: 2020). Es lo que ocurre, análogamente, con el oro y las divisas más fuertes en las crisis económicas (López-García: 2020). Y es que la irrupción del nuevo orden, la vida en confinamiento, forzó la necesidad de que comunidades enteras en ciudades, países y regiones redujeran al mínimo sus interacciones presenciales, a los fines de evitar el colapso de los sistemas sanitarios. La consigna “Quedate en casa” necesitaba una explicación, un desarrollo, aportado por el periodismo en tanto nexo entre gobernantes y ciudadanía.

Cultura del riesgo

Por otra parte, resulta enriquecedor considerar, a los fines de un repaso amplio de literatura, que todo mensaje durante una crisis sanitaria se inscribe en una “cultura del riesgo”. A partir de la mediatización de situaciones amenazantes (amenazas a la integridad de las personas), promueve una cultura del miedo propia de nuestra época.

Sugiere el estudio *La cobertura mediática de la COVID-19 en la Argentina: un estudio sobre el tratamiento informativo de la pandemia en los principales medios online del país*:

El riesgo, por su parte, se define a partir de una sumatoria de situaciones objetivas que probabilísticamente suponen un peligro para la salud o la vida, asociadas a una percepción subjetiva sobre la exposición real a una situación amenazante que, según algunos estudios, encontraría en ciertos discursos mediáticos un agente dinamizador (Zunino y Arcangeletti Yacante: 2020).

Marco teórico

Como se planteó en apartados anteriores, la hipótesis que guía esta tesis es que *la ruptura de acuerdos intergubernamentales necesarios en el manejo de la crisis se vio plasmada en la comunicación oficial, lo que le quitó cohesión al mensaje durante el ASPO*, fisurando la legitimidad del Presidente ante la porción opositora, inicialmente satisfecha con la gestión de la pandemia. Es así que el esquema teórico propuesto repasa la *legitimidad* como instrumento fundamental de la gestión de crisis, la *institucionalidad* en la que se encuadran los acuerdos que propician legitimidad, la retórica que impacta en la *dimensión simbólica* de la construcción discursiva y el *rol de los medios* como agentes de influencia.

El objetivo es que estos conceptos acompañen, luego, la metodología implementada para intentar dar respuesta a la pregunta principal de esta investigación: *cómo operó el conflicto en la comunicación oficial durante el ASPO*, teniendo en cuenta la necesidad de esfuerzo conjunto intra-ciudadanía.

La cuestión de la legitimidad

Los mencionados autores Christensen y Lægreid, en otro estudio titulado *Balancing Governance Capacity and Legitimacy: How the Norwegian Government Handled the COVID-19 Crisis as a High Performer* (en español: *Equilibrio entre la capacidad de gobernanza y la legitimidad: El desempeño del Gobierno noruego como gran gestor ante la crisis de COVID-19*), refieren a dos pilares de la gestión de crisis: gobernanza y legitimidad. Respecto de lo primero, establecen que se trata de la preparación o la capacidad de análisis, la coordinación, la regulación y la capacidad de ejecución para proporcionar una gestión eficaz de las crisis. Acerca de lo segundo, aseguran que el desafío central es restaurar la confianza ciudadana en los acuerdos que hace el gobierno para lidiar con la crisis (Christensen y Lægreid, 2020).

Hacen hincapié respecto de que la gestión de crisis⁴ es una cuestión de percepción, en un marco de toma de decisiones importantes en medio de gran incertidumbre y urgencia. Estudian que el éxito en cuanto al incremento de la confianza por parte de la ciudadanía radica en la estrategia de comunicación en la que los ejecutivos políticos, administrativos y profesionales aparentan adoptar una postura común. Se trata de comunicar un mensaje unificado y coordinado al público en general. Es decir, los acuerdos intergubernamentales e interinstitucionales hacen visible la unidad que propicia legitimidad. Para los autores, se necesita de la colaboración transfronteriza entre áreas políticas, niveles administrativos, autoridades políticas y organismos de profesionales expertos.

Christensen y Lægreid determinan que la gestión de crisis no es sólo una cuestión de contención técnica y logística, sino que también implica conflictos y plantea cuestiones de poder, confianza y legitimidad. Su análisis considera que la legitimidad afecta no sólo a la interpretación que la ciudadanía hace respecto de sus autoridades gubernamentales, sino también a cómo interactúa con ellas. Y advierten que dicha relación puede basarse en intereses propios, en la aprobación moral y normativa, o en la 'previa aceptación' cognitiva.

Los autores remarcan que cuanto más legitimidad tengan las autoridades gubernamentales, mejor podrán desempeñar sus tareas. Se apoyan en un enfoque institucional, que asume que el contexto político es importante. Y afirman que la gestión de crisis se desarrolla

⁴ Entendida, como se definió previamente, como "una situación en la que existe una amenaza percibida contra los valores fundamentales o las funciones de mantenimiento de la vida de un sistema social que requiere una acción correctiva urgente en circunstancias inciertas".

en contextos institucionales, políticos y organizativos que influyen en el rendimiento de diferentes maneras.

Para los expertos, la gestión de la crisis implica muchas concesiones difíciles, y obliga al gobierno a organizarse de forma diferente. La capacidad de gobernanza y la legitimidad se ven influidas por el nivel de adaptación y de compensación que las autoridades gubernamentales tienen en el marco de la incertidumbre que suelen producir las crisis.

Los autores analizan que la gestión de crisis puede considerarse como un típico “problema perverso”, en el que la coordinación entre actores y organizaciones con tareas y percepciones diferentes es crucial”. Dichos ‘problemas perversos’ suelen trascender los límites de la organización en cuestión, son complejos e implican a actores de múltiples niveles y sectores. Christensen y Lægreid señalan que son situaciones en las que el conocimiento es incierto, y los objetivos y prioridades son ambiguas. Las estrategias para afrontar estos problemas incluyen además nuevas funciones de un liderazgo adaptable, así como estructuras y procesos facilitadores.

Se enfatiza que sin la confianza de los ciudadanos en los órganos de gobierno encargados de diseñar y aplicar las políticas públicas, es probable que su aplicación fracase. Por lo tanto, aclaran, la capacidad de gobernanza no es sólo una cuestión de diseño de programas o de la eficacia de los órganos de ejecución. También es una cuestión de actitud de los ciudadanos y su percepción de la naturaleza y las tareas del aparato gubernamental (Rothstein, 1998).

Como sostienen Christensen y Lægreid, la confianza en el gobierno es un aspecto crucial de las actitudes públicas. Por lo tanto, el análisis de la confianza en las estructuras e instituciones gubernamentales responsables de la gestión de la crisis es relevante para la legitimidad de la gobernanza, así como para la capacidad que de ésta devenga.

Su foco apunta a que una mayor capacidad de gobierno no necesariamente conducirá a una mejor gestión de la crisis. También hay que preguntarse qué espera la ciudadanía que el aparato de gobernanza sea capaz de hacer y cómo se presenta y percibe lo que hace. En definitiva, añaden los expertos, se trata de ir más allá del ‘acuerdo formal’ en el marco de la gestión y analizar que hay otros asuntos que interfieren.

La cuestión de la institucionalidad

Se parte de la base de que todo acuerdo facilitador de legitimidad, sea explícito o tácito, se da en el marco de una institucionalidad que lo propicia.

En este sentido, Johan P. Olsen, en su trabajo *The Institutional Basis of Democratic Accountability* (en español: *La base institucional de la rendición de cuentas democrática*) establece que la institucionalidad es un marco analítico para entender la vida política. Sostiene que un enfoque institucional va más allá de las concepciones jurídicas formales. Plantea que un orden político es un conjunto de instituciones ‘vivas’ que proporcionan reglas y expectativas respecto del ejercicio y control de la autoridad, el poder, los derechos y las obligaciones. Es así que el autor indica que las democracias contemporáneas combinan una variedad de acuerdos institucionales (Olsen, 2013).

Olsen manifiesta que en los sistemas políticos inestables, caracterizados por instituciones débiles o cuestionadas, es probable que las relaciones y los procesos de rendición de cuentas sean más controvertidos, politizados y dinámicos. Determina que los acontecimientos y los resultados son el producto de ‘muchas manos’. Advierte que hay

interpretaciones contrapuestas respecto de la representación apropiada y desacuerdos acerca de lo ocurrido, su cómo y su por qué; esto hace difícil establecer la eficacia de los actores y de las instituciones.

Un punto curioso del enfoque de este autor es que los problemas de atribución de relaciones causales y de rendición de cuentas en estos sistemas políticos inestables generan grados de libertad en cuanto a la forma de atribuir y evaluar culpas y elogios y, por lo tanto, dan lugar a la politización de los asuntos. De hecho, considera, las democracias tienen un elemento "anárquico", ya que toda la ciudadanía tiene derecho a plantear cualquier cuestión en público y movilizar apoyos para su opinión. En consecuencia, los procesos de rendición de cuentas se ramifican.

Olsen indica que, en ocasiones, la política está impulsada por los acontecimientos, lo que implica una improvisación en aquellos entornos caracterizados por preferencias ambiguas, comprensiones causales poco claras, autoridad impugnada y participación fluida. Por lo que, interpreta, se dan combinaciones fortuitas de oportunidades de decisión, problemas, soluciones y participantes.

Cuando las expectativas, los criterios y las señales a los agentes (en la propuesta de esta tesis, la ciudadanía encargada de autorregularse) son ambiguos, contradictorios o poco realistas, suceden tropiezos. Según Olsen, esto se traduce en equivocaciones por parte de los gobernantes y reformas impulsadas por la ideología política, y no por la evidencia y el análisis. Así se producen efectos no buscados, como la pérdida de eficiencia y calidad de los servicios, además de relaciones de responsabilidad poco claras.

En tanto, el autor sugiere que la capacidad de conseguir la aceptación en un marco específico, el tipo de discurso, el lenguaje, la comunidad interpretativa o una interpretación particular, es en sí mismo una fuente y un indicador de poder. Considera que el estilo de presentación de un relato para someterse humildemente a las críticas, expresar arrepentimiento o excusar, justificar, defender o replantear las interpretaciones, puede ser más importante que el acto sobre el que se debe rendir cuentas.

Según Olsen, la política es la regulación de actores interesados a través de un nexo de contratos para su beneficio mutuo. Y apunta que un sistema de gobierno democrático es más que un mecanismo para elaborar, aplicar y hacer cumplir las políticas. Es también un conjunto de comunidades interconectadas de explicación, justificación y crítica. En este contexto deben concretarse los acuerdos que hacen a la legitimidad.

No menos importante, el autor plantea que en las políticas inestables y situaciones imprevistas es probable que haya más demandas de comportamiento coordinado. Esto lleva a que los procesos de rendición de cuentas se desarrollen en una interacción dinámica entre los niveles de gobierno y las esferas institucionales. El experto advierte que cuando la experiencia ofrece poca orientación, la comprensión causal es escasa, los criterios normativos están en conflicto y el control es incierto.

La cuestión simbólica de la construcción discursiva

Los criterios para analizar la construcción discursiva en el marco de la comunicación oficial durante el ASPO se encuadran en las perspectivas de Eliseo Verón (relaciones enunciador-destinatario), John Searle (actos de habla), Alejandro Raiter (representaciones sociales), Elvira Narvaja de Arnoux (cultura materna), Ruth Amossy y Anne Herschberg Pierrot (idées reçues y estereotipos) y Dominique Maingueneau (ethos y escenografía).

Relación enunciador-destinatario

En su trabajo *La palabra adversativa*, Eliseo Verón llama discurso político a todo texto producido por líderes o partidos políticos. El autor parte de la base de que el campo discursivo de lo político implica enfrentamiento, la relación con un enemigo, una lucha entre enunciadores. La enunciación política parece inseparable de la construcción de un adversario (Verón, 1987).

Verón resalta que la figura de 'enunciador' es aquella que permite el 'anclaje' de las operaciones discursivas a través de las cuales se construye, en el discurso, la 'imagen' del que habla. Para designar el acontecimiento singular que es la producción de un enunciado o una sucesión de enunciados, el autor se remite al 'acto de enunciación'.

Podemos decir que el imaginario político supone no menos de dos destinatarios: un destinatario positivo y un destinatario negativo. El discurso político se dirige a ambos al mismo tiempo. Al avanzar sobre la teoría de Verón, se plantea que construir un destinatario positivo y otro negativo implica para el enunciador político entrar en relación con ambos.

Con el destinatario positivo hay una "creencia presupuesta", es un receptor que "participa de las mismas ideas", adhiere a "los mismos valores" y persigue los "mismos objetivos" que el enunciador. El autor sostiene que "el destinatario positivo es, antes que nada, el partidario". El autor lo llama el "prodestinatario". Enunciador y prodestinatario integran un "colectivo de identificación", que se expresa en el "nosotros" inclusivo, al que hace también referencia Sánchez (en Raiter et al, 2002).

Este colectivo de identificación excluye, por supuesto, al destinatario negativo, al que Verón llama "contradestinatario". El autor analiza que el lazo con éste reposa, por parte del enunciador, en la hipótesis de una inversión de la creencia: lo que es verdadero para el enunciador es falso para el contradestinatario, y viceversa. O, de otro modo: lo que es bueno para el enunciador es malo para el contradestinatario; o bien, lo que es sinceridad para el enunciador es mala fe para el contradestinatario. La postura de Verón determina que ese "otro discurso" que habita todo discurso político no es otra cosa que la presencia, siempre latente, de la lectura destructiva que define la posición del adversario. En otras palabras, el contradestinatario es todo lo que "nosotros no somos".

El análisis del discurso político en un contexto democrático revela la presencia de un tercer tipo de destinatario. Este "tercer hombre", como figura en la literatura, resulta de una característica estructural del campo político en las democracias parlamentarias occidentales, a saber, la presencia de sectores de la ciudadanía que se mantienen, en cierto modo, "fuera de juego". Para Verón, estos asumen un rol de "indecisos" que, a los fines del discurso político, tienen un carácter de "suspensión de la creencia". Verón llama a este destinatario el paradestinatario, a quien en el discurso va dirigido "todo lo que es del orden de la persuasión".

Cabe destacar, el discurso político es un discurso de refuerzo respecto del prodestinatario, de polémica respecto del contradestinatario, y de persuasión sólo en lo que concierne al paradestinatario. En la economía discursiva de los intercambios políticos, las tres funciones son igualmente importantes.

En el plano del enunciado, Verón describe dos niveles fundamentales a tener en cuenta: entidades y componentes.

- Respecto de las entidades, identifica cinco casos:
 - Colectivo de identificación enumerable que admite fragmentación y cuantificación (algunos dicen que/muchos hacen tal cosa...). Hay un 'nosotros inclusivo' y una designación negativa respecto del contradestinatario.
 - Colectivo de identificación enumerable que apunta a un colectivo no presencial. Considera al paradestinatario (ciudadanos, trabajadores, argentinos, etcétera).
 - Meta-colectivos singulares, que no admiten cuantificación (y, difícilmente, la fragmentación, sólo en casos específicos, como "el país está dividido"). Resulta clave para discurso político, a través de referencias tales como "el país", "la nación", "el pueblo", "el Estado", "la República", "el mundo".
 - Formas nominalizadas con autonomía semántica, con un valor metafórico de sustitución respecto del conjunto de la doctrina del enunciador. Suele usarse como slogan. Alude al prodestinatario a través de expresiones como "participación" y al contradestinatario, mediante términos como "desorden" o "decadencia".
 - Formas nominales con poder explicativo o interpretativo, dirigidas, sobre todo, a la inteligibilidad del prodestinatario a través de expresiones tales como "imperialismo", "crisis".
- Existen 'leyes de composición' expuestas por Verón. Si el enunciador, por ejemplo, construye un paradestinatario, es decir, un destinatario susceptible de escuchar y comprender sus argumentos, utilizará para designarlo un colectivo enumerable: los ciudadanos, los argentinos ('los argentinos saben bien que...'). El contradestinatario, vale decir, el destinatario imposible, sordo e impenetrable, que el enunciador construye como excluido del circuito de la comunicación, será designado con frecuencia bajo la forma de un colectivo singular y masivo: la derecha, la reacción, según los ejemplos que brinda el autor.
- En cuanto a los cuatro componentes propuestos por Verón, estos definen las modalidades a través de las cuales el enunciador construye su red de relaciones con las entidades del imaginario. No son elementos aislables, sino que son zonas del discurso. El discurso político se entreteteje estratégica y permanentemente entre estas cuatro 'zonas'. El prodestinatario, el contradestinatario y paradestinatario tendrán uno u otro de los componentes como lugar privilegiado de manifestación.
 - Descriptivo: se realiza el balance de una situación. Predominan verbos del presente indicativo. Se presenta una lectura del pasado y de la situación actual, en simultáneo. El enunciador político se construye a sí mismo como fuente privilegiada de la inteligibilidad de la descripción y de las evaluaciones del caso que se articulan en la descripción. El enunciador describe porque se asume capaz de hacerlo. Se asume legítimo; trae y habla la verdad, constata, en tanto líder.
 - Didáctico. Se corresponde con la modalidad del saber. El enunciador no evalúa una situación sino que presenta una verdad universal, la explica. Las cosas son de tal manera, la perspectiva general es esta.
 - Interpelativo. Es del orden del deber. Un imperativo universal o universalizable. Concentra el mayor número de operaciones que interpelan a prodestinatario y paradestinatario. Prescribe, establece que las cosas deben ser de tal manera. "Es indispensable que...", "nuestra misión es...", "para que pase tal cosa, tal otra debe ocurrir", "es necesario que..."

- Programático. El hombre político promete, anuncia, se compromete. Proponemos que se haga tal cosa: “Vamos a hacer tal cosa”, “va a pasar tal otra”.

Por otro lado, en *Perón o muerte*, trabajo realizado en conjunto entre Verón y Silvia Sigal, se establece que la sociedad es “un tejido extremadamente complejo de juegos de discurso que se interfieren mutuamente”. [...] “Los juegos de discurso no son otra cosa que el marco, el contexto, donde, en el seno de determinadas relaciones sociales, tiene lugar la producción social del sentido” (Verón y Sigal, 2003).

El planteo es que un discurso, producido por un emisor determinado en una situación determinada, “no produce jamás un efecto y uno solo”. Los autores establecen que un discurso genera, al ser producido en un contexto social dado, lo que podemos llamar “un campo de efectos posibles”. Del análisis de las propiedades de un discurso no es posible deducir cuál es el efecto que será, en definitiva, actualizado en recepción. Lo que ocurrirá probablemente es que, entre los posibles que forman parte de ese ‘campo’, un efecto se producirá en unos destinatarios, y otro efecto en otros destinatarios.

Los autores establecen que existe un “principio de la indeterminación relativa del sentido” mediante el cual “el sentido no opera según una causalidad lineal”. Se trata de un “carácter no lineal (o, si se prefiere, no ‘mecánico’) de la circulación del sentido”, que lleva a distinguir dos grandes capítulos en la investigación de los discursos sociales, que corresponden a dos modos de análisis del discurso: “la producción y el reconocimiento”. Verón y Sigal utilizan ‘producción’ en lugar de ‘emisión’ y ‘reconocimiento’ en lugar de ‘recepción’, a los fines de distanciarse del purismo de teorías de comunicación social.

La teoría propuesta por los especialistas asume una postura de observador que analiza el intercambio discursivo. El foco no es el discurso en tanto contenido, sino que lo que importa es el estudio de las relaciones (la red de relaciones), los esquemas de producción del discurso y, sobre todo, la creación del sentido resultante.

Como complemento a lo dicho, los autores hacen referencia al concepto de “dimensión ideológica” como el más acorde para este tipo de estudio. Distinto de “ideología”, la “dimensión ideológica” se centra en el análisis, tiene una pretensión teórica (no intuitiva). Afirman que el concepto de dimensión ideológica de un discurso designa la relación entre el discurso y sus condiciones sociales de producción. Es decir, se presenta una relación que se concreta en el hecho de que el discurso exhibe ciertas propiedades que se explican a partir de las condiciones en las cuales éste ha sido producido.

- Sobre el líder y la enunciación

Verón y Sigal remarcan que enunciador y destinatario son entidades del imaginario, son las imágenes de la fuente y del destino, construidas por el discurso mismo. Señalan que la distinción es importante, ya que un mismo emisor, en diferentes momentos, puede construir imágenes muy diferentes de sí mismo. En este sentido, los teóricos detallan que un líder político jamás se presenta como un “personaje cristalizado, como si se tratara de una imagen estática”.

Para los autores, lograr comprender la especificidad de las relaciones que se generan es una condición *sine qua non* para identificar “la especificidad de los mecanismos a través de los cuales, dentro de un movimiento político determinado, se genera la creencia y se obtiene la adhesión”.

Actos de habla

John L. Austin presenta en su libro *How to do things with words* (en español: *Cómo hacer cosas con palabras*) la teoría de actos de habla, que se apoya en la oración performativa o un enunciado performativo (en definitiva, "un performativo"). El término "performativo" deviene de "performar", verbo castellanizado derivado del inglés, asociado al sustantivo "acción": indica que la emisión del enunciado es la realización de una acción –no considerada normalmente como un mero decir- (Austin, 1962). La propuesta de Austin es que el lenguaje no sólo sirve para describir acciones, sino también para concretarlas. A este tipo de acciones las denomina 'actos de habla'.

Como remarca William Underwood en su trabajo *Recognizing speech acts in presidential e-records* (en español: *Reconocimiento de los actos de habla presidenciales en registros digitales*), entre los participantes en un acto de habla figuran un hablante (autor del mensaje) y un oyente (destinatario) que es cualquiera de los destinatarios inmediatos de la comunicación del hablante (Underwood, 2008).

Como se aclara en el texto de Underwood, Austin señala que los actos de habla son de tres tipos: acto locutivo (hablar/escribir una frase), acto ilocutivo (acto hablado o escrito de un hablante basado en ciertas convenciones sociales que lo hacen posible) y acto perlocutivo (actos referidos a persuadir, convencer o intimidar, que afectan sentimientos, pensamientos o acciones del destinatario).

En su trabajo *Representing the act: records and speech act theory* (en español: *Representación del acto: registros y teoría del acto de habla*), Geoffrey Yeo destaca que la teoría de los actos de habla parte de la base de que "la unidad mínima de la comunicación humana no es una frase u otra expresión, sino la realización de determinados tipos de actos", como hacer una declaración, formular una pregunta o dar una orden. Al hablar o al escribir, podemos realizar uno o varios de estos actos.

Por otro lado, como cita John R. Searle respecto de la elaboración de Austin en su libro *The Philosophy of Language* (en español: *La filosofía del lenguaje*), el 'performativo', como cualquier otro ritual o ceremonia, puede ser, "nulo". Si, por ejemplo, el hablante no está en condiciones de realizar dicho acto, 'no es adecuado para el propósito'; entonces, no consigue - simplemente con la emisión de su enunciado- llevar a cabo el supuesto acto. Las ideas de Austin referidas por Searle sostienen que un enunciado performativo puede ser, aunque no nulo, 'desafortunado' de otra manera (si, por ejemplo, se emite de forma insincera): si se dice "prometo..." sin tener la mínima intención de llevar a cabo la acción prometida, incluso sin creer que esté en las propias manos concretarlo, la promesa es vacía. Ciertamente, es algo que ocurre; pero eso no elimina el 'infortunio' (Searle, 1971).

Asimismo, si el acto es, en efecto, realizado (hay factibilidad e inclusive sinceridad en la intención manifiesta), en ese caso, el enunciado performativo 'surtirá efecto'. Esto no significa, refuerza Austin, que esto implique que tal o cual acontecimiento futuro se produzca como resultado de esta acción que funciona como causa. Se refiere a que, como consecuencia de la realización de ese acto, tal o cual acontecimiento futuro, si se produce, estará en orden, y tales o cuales otros acontecimientos, si se producen, no estarán en orden. Austin sugiere: si se ha dicho 'te prometo', el o la hablante no estará 'en orden' (en regla) si rompe su palabra; si ha dicho 'te doy la bienvenida', no estará en línea, si procede con un trato de enemigo.

En *How performatives work* (en español: *Cómo funcionan los performativos*) Searle remarca que un verbo performativo es, “simplemente, un verbo que puede aparecer como verbo principal en oraciones performativas”. Dicha lógica establece que, para que la comunicación sea exitosa, el auditorio tiene que ser capaz de averiguar, al oír la frase, cuál es la fuerza ilocutiva y cuál es el contenido proposicional del enunciado performativo (Searle, 1989).

Como apunta Yeo, Searle propone una taxonomía respecto de los actos de habla posibles: el *asertivo* (quien habla o escribe establece una proposición o afirmación, indicando cómo son, fueron o serán las cosas); el *directivo* (mediante el cual se intenta que quien oye o lee haga algo); el *comisivo* (mediante el cual quien habla/escribe se compromete a hacer algo); el *expresivo* (que expresa sentimientos o actitudes); y el *declarativo* (quien habla/escribe provoca cambios en el mundo a través de su enunciado, como aquellos enunciados que declaran la guerra, finalizan una reunión o unen en matrimonio a una pareja).

Para comprender la utilidad de este marco teórico en esta investigación, interesa la postura de Isabela y Norman Fairclough. En su trabajo *Argument, deliberation, dialectic and the nature of the political: a CDA perspective* (en español: *Argumentación, deliberación, dialéctica y la naturaleza de lo político: una perspectiva del ACD*), los autores advierten que todo poder político es ‘poder deontológico’. En consecuencia, todo poder político “atañe a derechos, obligaciones, deberes, compromisos, permisos, autorizaciones y prohibiciones” y esto “se atribuye a individuos y objetos en el proceso de creación de una realidad institucional”. Subrayan que todas las instituciones “habilitan y limitan el accionar humano”, atribuyendo o no facultades de acción que, en definitiva, se vuelcan en el discurso político. Según los autores, el sentido de una realidad institucional es el de “crear y regular relaciones de poder: el poder fluye a través de una realidad institucional, mediante de un poder deontológico asignado y reconocido colectivamente” (Fairclough y Fairclough, 2013).

Representaciones sociales

En su mencionado trabajo, Raiter explora acabadamente el concepto de representaciones sociales. El autor estudia a la ‘representación’ en tanto imagen (mental) que elaboran los individuos de cualquier comunidad lingüística, acerca de alguna cosa, evento, acción, proceso, percibidos de alguna manera. Dicha imagen, la representación -en la medida en que es conservada y no reemplazada por otra-, constituye una creencia (o es parte de ésta) y es la base del significado que adquiere cada nuevo estímulo relacionado con esa cosa, evento, acción o proceso. Es decir, su teoría da lugar al papel de las creencias previas en la construcción de las nuevas representaciones como algo fundamental.

El autor también hace hincapié en que los seres humanos somos “gregarios”, no pudiendo vivir aislados ni incomunicados. En este marco, el autor analiza que el lenguaje no es un mero instrumento para perfeccionar la comunicación, sino que actúa como una “poderosa herramienta cognitiva que ha permitido la formación y complejización de las representaciones y ha posibilitado la transmisión e intercambio de esas representaciones entre los miembros de la especie”. Raiter afirma que mediante estas representaciones los seres humanos “completan” el mundo.

El autor advierte que en el conjunto nos relacionamos y comunicamos desde roles sociales específicos (padres, docentes, amigos, funcionarios, políticos, periodistas) y los distintos roles sociales no tienen las mismas posibilidades de enunciar, ni lo que enuncian tiene la misma legitimidad, por lo que los estímulos lingüísticos no tienen todos el mismo carácter.

Raiter advierte que “la producción y comprensión lingüísticas no pueden realizarse más que desde los propios sistemas de creencias”. Y “dentro de una comunidad los contenidos de estas creencias, las imágenes y representaciones construidas deben ser lo suficientemente compartidas como para permitir la comunicación entre sus miembros”. El autor establece que las representaciones socialmente compartidas cohesionan a la comunidad, de modo que sin ellas la comunidad como tal no existiría.

En tanto, denomina “agenda” a las representaciones activas en un momento dado. En grupos cerrados pueden ser determinados roles los responsables de la producción de ciertos estímulos, como los padres sobre los hijos, los docentes sobre sus alumnos, los jefes sobre sus subordinados, etcétera. Sin embargo, la sociedad tiene responsables institucionales, emisores institucionales que son los que establecen la agenda.

Se destaca de Raiter lo que él denomina la “metáfora del brujo”, que propone que es fácil robarle la máscara a un brujo y disfrazarse para hablarle a toda la comunidad encarnando tal rol. Sin embargo, si no se conoce el ritual, los modos de habla y a quién se debe invocar, es muy difícil que el auditorio convocado no se percate de lo apócrifo. En otras palabras, no se podrá sostener la escena ante la imposibilidad de transmitir la imagen de brujo, que es imprescindible, más allá de reunir y lucir “los atributos y enseres propios del papel”.

Cultura materna

En línea con lo referido por Raiter, Elvira Narvaja de Arnoux, en su trabajo *Escritura y predicación: la homilía como género de la celebración litúrgica*, hace foco en la puesta en marcha de los sistemas representativos.

Para la autora, debe haber una conexión del predicador con su audiencia, su tiempo histórico y sus razones sociales y emocionales. El texto debe estar articulado en conocimiento de “la asamblea y las circunstancias del entorno social”. El planteo es que “la elaboración del escrito [...] exige una doble actividad interpretativa: del texto, y del pueblo y de ‘los signos de los tiempos’”.

Lo que Narvaja de Arnoux llama “predicación” es, en definitiva, una “unidad temática”, un “orden claro y una conexión entre las frases, de manera que las personas puedan seguir fácilmente al predicador y captar la lógica” de lo que se dice.

Narvaja de Arnoux hace hincapié en la “dimensión dialógica”. Detalla que “para lograr un tono conversacional los recursos son variados”, incluyendo la formulación de preguntas -en algunos casos, también respuestas-, también “desplegar enunciados polémicos, apelar a interpelaciones o exhortaciones morales, incluir parentéticas que comentan u objetan lo dicho”. El objetivo es crear “proximidad con el auditorio”.

En este sentido, Narvaja de Arnoux introduce el concepto de “cultura materna”, siendo ésta la clave para llegar mejor al destinatario. La autora profundiza: “Así como a todos nos gusta que se nos hable en nuestra lengua materna, así también en la fe nos gusta que se nos hable en clave de ‘cultura materna’”. Se produce una analogía entre la “fe” respecto de una deidad y aquella esperanza que se deposita en un líder político, se alude al mismo acto de confianza que implica delegar el curso de la propia vida ciudadana en una unidad de mando específica. Se da, a priori, un reconocimiento, un consenso respecto de la autoridad o de la entidad de que hay una persona, con nombre y apellido, que ocupa un cargo institucionalizado, y que tiene la facultad, responsabilidad y obligación de discernir y decidir respecto de la política pública.

En el plano de la “elocutio”, la autora sugiere que “hablar con imágenes” colabora con “valorar y aceptar el mensaje que se quiere transmitir”. Y, en sintonía con el concepto de ‘cultura materna’ elaborado, insta a entrenar una sensibilidad respecto de los “rasgos más salientes” de la situación social y política, ya que “esa evaluación es fundamental en la actualización y en la orientación argumentativa que se dé al texto”.

Por otro lado, en su trabajo *La perspectiva glotopolítica en el estudio de los instrumentos lingüísticos: aspectos teóricos y metodológicos*, Narvaja de Arnoux complementa el análisis al referirse a las “ideologías lingüísticas”, entendidas como “sistemas de representaciones acerca de objetos lingüísticos diversos”. Dichas representaciones, “con su fuerte dimensión valorativa, son puestas en relación con los procesos en curso, las posiciones sociales o los posicionamientos dentro un campo. De allí la importancia de los datos contextuales en el análisis”.

En este sentido, para Narvaja de Arnoux, el “abordaje discursivo” va a permitir “reconocer regularidades, identificar asociaciones, atender a fenómenos periféricos pero significativos que orienten en ese sentido la interpretación”.

Hay decisiones lingüísticas que refieren a “términos con valores semánticos inestables en ese momento: patria, país, suelo”, son decisiones que se entienden no en la gramática, sino, como destaca la autora, en “la política”.

Idées reçues y estereotipos

En su libro *Estereotipos y clichés*, Ruth Amossy y Anne Herschberg Pierrot refieren al estereotipo “como un objeto transversal a la reflexión contemporánea en las ciencias humanas”, permite analizar “las interacciones sociales, la relación de los discursos con los imaginarios sociales y, en términos más amplios, la relación entre el lenguaje y la sociedad”.

Según Amossy y Herschberg Pierrot, los lugares comunes, o *topoi koinoi* (en singular: *topos*) forman parte de “la inventio (o búsqueda de las ideas), primera parte del trabajo del orador”. Las autoras determinan que, más allá de ser un “método de razonamiento”, se traducen a “una reserva de argumentos tipo, de procedimientos de ampliación, y de desarrollos de ideas ya elaborados”.

Plantean también que los lugares comunes, “dotados de un contenido y más o menos independizados de su rol argumentativo” son hoy, en cierta medida, “objeto de sospecha, precisamente porque cuentan con la aprobación de la gran mayoría: no remiten a las fuentes comunes del razonamiento”. Por el contrario, “se han vuelto demasiado comunes”.

Amossy y Herschberg Pierrot dan un paso más en el análisis e introducen las “idées reçues” que, como los lugares comunes, “ponen en juego una relación con la tradición, y su rechazo traduce un movimiento idéntico de rechazo a la autoridad”. A diferencia de los lugares comunes, las ideas recibidas “no están asociadas a la noción de trivialidad, sino a una relación con la autoridad política y social que las sustenta”. Las autoras reflejan que no se trata de “ideas gastadas que reutilizamos”, sino que “las seguimos, nos adecuamos a ellas o, en caso contrario, las contradecimos”.

Una definición práctica provista por las autoras es que las ideas recibidas son “los prejuicios comunes, relacionados con las conveniencias, con la moral social”. Refieren a “juzgamientos, creencias, formas de hacer y de decir, en una formulación que se presenta como una constatación de evidencia y una afirmación categórica” respecto de hechos y roles en una sociedad (los relojes de calidad únicamente provienen de Suiza, el libertinaje ocurre en las

grandes ciudades). Las ideas reñen “constituyen las evidencias básicas de una sociedad que describe su norma de conducta y sus creencias como un fallo universal”, afirman.

Amossy y Herschberg Pierrot hacen hincapié en el papel que desempeñan los estereotipos y, en particular, refieren a una definición que los describe como “imágenes preconcebidas y cristalizadas, sumarias y tajantes de las cosas y de los seres” que una persona elabora “bajo la influencia de su medio social (familia, entorno, estudios, profesión, amistades, medios de comunicación, etcétera)”, logrando un impacto en el modo de “pensar, sentir y actuar”. Desde una lógica de “simplificación” de la realidad, las autoras analizan que los estereotipos pueden “provocar una visión esquemática y deformada”, que deriva en “prejuicios”.

“El estereotipo aparece como una creencia, una opinión, una representación relativa a un grupo y sus miembros; mientras que el prejuicio designa la actitud adoptada hacia los miembros del grupo en cuestión”, profundizan Amossy y Herschberg Pierrot. Y refuerzan que ‘actitud’ se define como “la posición que adopta un agente individual o colectivo hacia un objeto dado, posición que se expresa mediante síntomas y que regula conductas”.

Advierten que el estereotipo que desvaloriza actúa “como un instrumento de legitimación en diversas situaciones de dominación”. En este sentido, aseguran, “la adhesión a una opinión establecida, una imagen compartida, permite además al individuo proclamar indirectamente su adhesión al grupo” que pretende conformar. Esto pone de manifiesto su “identificación a una colectividad, asumiendo sus modelos estereotipados”. Y “garantiza la cohesión del grupo, cuyos miembros adhieren mayoritariamente a los estereotipos dominantes. El estereotipo no se conforma con señalar una pertenencia, la autoriza y la garantiza”, sostienen Amossy y Herschberg Pierrot.

De esta manera, las autoras analizan que “el estereotipo interviene necesariamente en la construcción de la identidad social”. Determinan que todas las personas poseemos “tantas identidades sociales como pertenencias”, en referencia a la integración, en simultáneo, de una “clase social, un grupo socioprofesional, una etnia mayoritaria o minoritaria, una nación y, por supuesto, un sexo”. Amossy y Herschberg Pierrot enfatizan que “la imagen colectiva que circula de estas diversas categorías es determinante en la constitución de la identidad y en los comportamientos e interacciones consecuentes”. En efecto, ahondan las autoras, el estereotipo es “un instrumento de categorización que permite distinguir cómodamente un ‘nosotros’ de un ‘ellos’”.

El análisis de Amossy y Herschberg Pierrot apunta a que las personas tendemos a “acentuar las similitudes entre miembros de un mismo grupo, el endogrupo (en inglés, ingroup)”, lo que funciona, en general, “para valorizarnos a expensas de los demás, del exogrupo (en inglés, outgroup)”. Esta proyección de “imagen unificada” da lugar a la confrontación, interpretan las autoras, y esto habilita la evaluación de la otra parte, que habitualmente es “ventajosa para el grupo al que pertenece el evaluador”. El planteo se complementa con la idea de que “el simple sentimiento de pertenencia a un grupo basta para suscitar imágenes desfavorables del otro grupo”, no siendo necesario tener que discrepar en cuanto a “intereses y competencias”.

Desde un enfoque pragmático, las autoras establecen que el estereotipo “garantiza una descripción del sentido en el uso, basada en un reconocimiento de la norma social y cultural”. Y, en esta línea, “significar, para un enunciado, es orientar”; es decir, llevar el discurso “en determinada dirección”.

Resulta relevante a los fines de esta investigación la mirada de Amossy y Herschberg Pierrot que indica que “no se puede disociar la pragmática de la semántica, donde el sentido profundo de un enunciado no debe ser separado de su utilización en contexto; para el caso, de su valor argumentativo”. Es en este escenario en el que el lugar común (topos) “constituye la garantía del encadenamiento discursivo”.

Las autoras también consideran que, en la misma medida que el topos “proviene de una conciencia lingüística colectiva”, puede plantearse que quien presenta el enunciado no es, en realidad “el autor” (o la autora) del discurso. Esto remite a una lógica de que quien locuta, “para asegurar sus encadenamientos argumentativos”, recurre a “un conjunto de enunciados de la doxa” (del griego, opinión) a los que el o la hablante no dieron origen. Y es que, como afirman Amossy y Herschberg Pierrot, no es esta persona “la que dice”, sino “la voz anónima de la colectividad”, como algo previo y superior. Básicamente, “la voz del ‘nosotros’, “la de la comunidad lingüística y cultural a la que pertenece el ‘yo’, habla a través” de quien habla. Es así que “la argumentación en la lengua se inscribe en la perspectiva de la polifonía” y “lo dóxico resulta consustancial al sentido de los enunciados”.

Ethos

En su trabajo *El enunciadador encarnado. La problemática del Ethos*, Dominique Maingueneau reflexiona sobre la imagen que el o la hablante busca construir de sí mismo/a, para ser capaz de “convencer al auditorio, ganando su confianza”. El autor aclara que “el ethos se muestra en el acto de enunciación”, no siendo algo que se diga en el enunciado. El ethos, “por su naturaleza, permanece en un segundo plano de la enunciación, debe ser percibido, pero no debe ser objeto del discurso”, indica. Y sugiere que es un concepto ligado “al modo de hablar, la entonación, calurosa o severa, la selección de palabras, de los argumentos”.

El autor cita en su trabajo a Declerq para completar su definición:

Todo aquello que en la enunciación discursiva contribuye a proyectar una imagen del orador destinada al auditorio. Tono de voz, modo de hablar, selección de las palabras y argumentos, gestos, mímica, mirada, postura, atavío, etcétera, son los signos, elocutorios y oratorios, de vestimenta y simbólicos, mediante los cuales el orador ofrece de sí mismo una imagen psicológica y sociológica (Declerq en Maingueneau, 2010).

Maingueneau hace hincapié en que no se trata de “una representación estática y bien delimitada, sino más bien de una forma dinámica construida por el destinatario”, alude a “una experiencia sensible del discurso, moviliza la afectividad del destinatario”. Es un compendio que resulta de informaciones extraídas del “material lingüístico y del entorno”, de lo “verbal y lo no verbal”, es una consecuencia del discurso.

Según el autor, el ethos “puede concebirse como algo más o menos sobresaliente, manifiesto, singular vs colectivo, compartido, implícito e invisible”. Es “una noción (socio/discursiva) fundamentalmente híbrida, un comportamiento socialmente evaluado, que no puede ser aprehendido al margen de una situación de comunicación precisa e integrada a determinada coyuntura socio-histórica”.

En este marco, Maingueneau presenta también la figura del “garante”, que refiere a una “voz” indisociable de un cuerpo enunciante históricamente especificado”. El autor instruye que las “determinaciones físicas y psíquicas asociadas al ‘garante’” se dan “a través de las

representaciones colectivas estereotipadas”. A este ‘garante’ se le atribuye “un ‘carácter’ y una ‘corporalidad’, cuyo grado de precisión varía según los textos”. El ‘carácter’ corresponde a un conjunto de rasgos psicológicos. En cuanto a la ‘corporalidad’, se asocia con una compleción física y con una manera de vestirse.

El aporte de Maingueneau sugiere que el destinatario identifica el ethos “apoyándose en un conjunto difuso de representaciones sociales evaluadas positiva o negativamente, de los estereotipos que la enunciación contribuye a confirmar o a transformar”. Explica que el mismo garante “involucra un ‘mundo ético’ del que es parte activa y al que da acceso” y hace esto en base a “situaciones estereotipadas asociadas con comportamientos”.

El autor explica que, a través del ethos, el destinatario es convocado a un sitio inscrito en la escena de enunciación que implica el texto. La denominada ‘escena englobante’ otorga un estatuto pragmático al discurso, lo integra en un tipo (publicitario, administrativo, filosófico). A los fines de esta investigación, podría decirse, son las indicaciones, los pasos a seguir instruidos por el Presidente de la Nación. En segundo lugar, la ‘escena genérica’ es aquella del contrato ligado a un género o a un subgénero de discurso (el editorial, el sermón, la guía turística, el examen médico). Luego, la ‘escenografía’ se construye en el mismo texto: “es la escena del habla que presupone el discurso para poder ser enunciado y que, a su vez, debe validar a través de la misma enunciación”. El autor señala que “todo discurso en su despliegue pretende instituir la situación de enunciación que lo hace pertinente”. A los fines de esta investigación, podría pensarse en la escenografía profesoral y, de momentos, paternalista, que instaura el primer mandatario en sus alocuciones.

En su libro *Análisis de textos de comunicación*, Maingueneau grafica esto mediante la figura de un ‘bucle’ asociado al ethos y la escenografía. Plantea que, “a partir de su emergencia, el habla supone cierta situación de enunciación” que se va validando “progresivamente a través de esta enunciación misma”. Define, entonces, que la escenografía es, “a la vez, aquello de donde viene el discurso y aquello que engendra ese discurso”. La lógica propuesta es que la escenografía “legitima un enunciado que, a cambio, debe legitimarla”.

Maingueneau destaca en El enunciador encarnado. La problemática del Ethos que existe también un “infra-ethos”, figura mediante la que “el destinatario no tiene la impresión de que el locutor dispone (sic) de los medios para apropiarse de su enunciación”. Cuando el hablante está en control del discurso, por el contrario, “no opone obstáculo alguno a la construcción de un ethos consistente”.

En tanto, según el autor, al ethos del que no es posible “apreciar el tipo de locutor que podría expresarse espontáneamente”, a raíz de una combinación sutil de elementos, se le llama ethos “híbrido”. El ethos híbrido “no corresponde directamente a una realidad social [...]. Es un ethos ‘artificial’ que, lejos de ser “arbitrario”, apunta a “llegar a más de un público”. Maingueneau describe que, en este caso, se brinda “una consistencia imaginaria a esa combinación improbable de distinción” de realidades; se busca, “mediante el lenguaje, superar la oposición” entre elementos “en una nueva unidad”.

A los hechos, el autor analiza que algo que es propio del orden de la experiencia sensible “se juega en la comunicación verbal”. Identifica que “las ‘ideas’ suscitan la adhesión a partir de una manera de decir, que es también una manera de ser”.

Maingueneau refiere que “enunciar no es solamente expresar ideas”, sino, además, “tratar de instalar, de legitimar el marco de su enunciación”. Sostiene que “toda habla viene de

un enunciador encarnado; incluso escrito, un texto es sostenido por una voz, la de un sujeto más allá del texto”.

En *Análisis de textos de comunicación*, Maingueneau cita a Barthes y, respecto del ethos, remarca:

‘Son los rasgos de carácter que el orador debe mostrar al auditorio (poco importa su sinceridad) para causar buena impresión: es su aspecto. [...] El orador enuncia una información y al mismo tiempo dice: yo soy esto, no soy aquello’. La eficacia de ese ethos, por lo tanto, radica en el hecho de que de algún modo envuelve la enunciación sin estar explicitando en el enunciado.

Agrega que la calidad del ethos se asocia a “la figura de ‘ese garante’ que, a través de su habla”, otorga “una identidad a la medida del mundo que supuestamente hace surgir en su enunciado”. Maingueneau enfatiza que “no es posible disociar la organización de los contenidos y la legitimación de la escena de habla”.

La cuestión mediática

El tercer nivel de análisis de esta investigación se apoya en teorías abocadas al rol de los medios de comunicación en el contexto de una crisis y, en particular, a la influencia que tiene el tipo de registro que hacen de los acontecimientos. Para eso, se recurre al aporte de Arjen Boin, Paul 't Hart y Allan McConnell, que presentan la teoría de explotación de crisis y al de Robert Entman, que aborda el framing.

Boin, 't Hart y McConnell, en su trabajo *Crisis exploitation: political and policy impacts of framing contests* (en español: *Explotación de la crisis: repercusiones políticas y de política pública de la puja entre marcos*), analizan que la aparición de una emergencia a gran escala o del uso generalizado de etiquetas emotivas como ‘crisis’ para denotar una situación o tendencia en el ámbito público implica una dislocación de los discursos sociales, políticos o administrativos hasta el momento prevalecientes. Desde el vamos, la dinámica y los resultados de los episodios de crisis son difíciles de predecir. En este sentido, como es de esperarse, las instituciones públicas pueden verse afectadas de forma muy diferente, según el devenir de los acontecimientos críticos.

Para los autores existe un proceso de explotación de la crisis que explica la variación de estos resultados. La teoría propone que la repentina alteración de las rutinas y expectativas sociales que irrumpe con una crisis abre un espacio político para que actores dentro y fuera del Gobierno redefinan temas, propongan innovaciones políticas y reformas organizativas, ganen o pierdan popularidad y ataquen a los adversarios. Es decir, las crisis crean ventanas de oportunidad política.

Un paso más adelante en esta explicación apunta a que dichas ventanas de oportunidad inducidas por la crisis dan lugar a una competición entre marcos y contra-marcos⁵ sobre la naturaleza y gravedad de la cadena de hechos, sus causas, la responsabilidad por su ocurrencia o escalada, y las implicancias a futuro.

⁵ Como se profundizará más adelante, este trabajo recurre a la definición de ‘marco’ provista por Robert M. Entman, quien lo define como una selección de algunos aspectos de una realidad percibida que, al ser destacados en un texto de comunicación, impactan promoviendo determinada definición del problema, interpretación causal, evaluación moral y/o recomendación de tratamiento.

La teoría sostiene que existe un uso intencionado de la retórica de dicha crisis para alterar significativamente los niveles de apoyo recibido y analiza que esto influye sobre las figuras de los representantes políticos y también sobre las políticas públicas que éstos defienden. Cabe destacar, este enfoque considera un alto seguimiento del caso por parte de los medios de comunicación (que reportan lo acontecido e impactan en las percepciones de la ciudadanía).

Los teóricos identifican tres grupos o categorías de actores en el contexto críticos:

- 1) Quienes niegan y minimizan la crisis, considerándola un mero hecho desafortunado; por ende, relativizando la necesidad de disponer de recursos escasos al servicio de la solución de un problema que no es tal. Su postura es que no hay culpables y que las políticas no deben ser modificadas.
- 2) Quienes toman los nuevos acontecimientos como una amenaza crítica al bien colectivo y al statu-quo. Es un grupo dispuesto a defender de todo cuestionamiento a los agentes de decisión y a las herramientas que éstos implementan. Su postura es de una culpabilidad difusa y de apoyo a las políticas públicas dispuestas, pues son necesarias.
- 3) Quienes coinciden respecto del 'factor crítico' de los nuevos acontecimientos pero, sobre todo, entienden al contexto como una oportunidad para exponer deficiencias preexistentes. Las personas que integran esta categoría están dispuestas a señalar culpables y políticas disfuncionales, y, si fuera necesario, movilizar alteraciones sustantivas.

Entra aquí un aporte necesario de parte de los autores, quienes detallan que “explicar implica culpabilizar”. Marcos (o enfoques) que señalan lo exógeno operan respaldando al Gobierno; mientras que los que apuntan a lo endógeno, lo incriminan. En este sentido, el grupo 2 tiende a llevar la crisis a lo exógeno (la situación es grande, grave y urgente, no la generamos nosotros, y nos obliga a estar unidos para lidiar con la tragedia desafortunada o contra el terrible adversario); mientras que el grupo 3 lleva la crisis a lo endógeno (la situación es grande, grave y urgente, y se debe a que quienes nos gobiernan y sus programas de acción han fracasado y necesitan ser modificados o sustituidos).

Se plantea que un líder político puede transcurrir la crisis diluyendo o incrementando el efecto de eventuales desaciertos de la estrategia, según surjan nuevos temas de agenda. En esta línea, los autores de esta teoría indican que cuanto más hincapié hagan los medios de comunicación respecto de las interpretaciones exógenas de una crisis, menos probable será que los actores gubernamentales paguen consecuencias políticas negativas; cuanto más enfatizen en lo endógeno, más chances habrá de que los gobernantes resulten 'salpicados'.

La estrategia de explotación de las crisis es importante porque distingue a los funcionarios capaces de 'contener' políticamente la problemática y sus daños (y, por lo tanto, de protegerse a sí mismos de sanciones y pérdidas de reputación) de los que no. Plantea que las palabras y los gestos, a los que los grupos de interés dan significado (porque son aceptados o impugnados), pueden alimentar o sofocar un incendio en una gestión de gobierno.

Por último, Boin, 't Hart y McConnell ponen de manifiesto la relevancia de este abordaje porque permite comprender que, aunque cierto grado de politización de las crisis es esperable,

e incluso saludable, en todo sistema democrático, una politización intensa y prolongada compromete la solvencia institucional y el aprendizaje sistemático respecto de las políticas implementadas.

El enfoque de Boin, 't Hart y McConnell da lugar al que presenta Entman respecto del *framing*.

El autor define *framing* al proceso de selección de algunos elementos de la realidad percibida y el montaje de una narrativa que destaque las conexiones entre ellos para promover una interpretación particular. Los encuadres plenamente desarrollados suelen desempeñar cuatro funciones: definición del problema, análisis causal, juicio moral y promoción de soluciones (Entman, 1993, 2004).

Entman establece que el encuadre funciona para dar forma y alterar las interpretaciones y preferencias de los miembros de la audiencia a través del *priming* (en español: primacía). Es decir, los encuadres introducen o aumentan la notoriedad o la importancia aparente de ciertas ideas, activando esquemas que animan al público objetivo a pensar, sentir y decidir de una manera determinada.

La puja por el encuadre estratégico que ocupa el centro del proceso político tiene lugar, en primera instancia, respecto de la agenda. En efecto, Entman recurre a *agenda setting* (en español: 'fijación' de agenda) como otra manera de denominar un encuadre exitoso: definir los problemas que merecen la atención del público y del Gobierno. Entre otras cosas, los problemas de agenda pueden hacer foco en condiciones sociales, acontecimientos mundiales o rasgos de personalidad de un candidato. El segundo nivel de la elaboración de agenda, profundiza el autor, implica fundamentalmente tres tipos de intenciones: destacar causas de problemas, fomentar juicios morales (y consecuentes respuestas afectivas) y promover políticas afines.

Al igual que Boin, 't Hart y McConnell, Entman sostiene que las élites se preocupan por lo que piensa la gente ante la necesidad de despertar determinados comportamientos de apoyo, o -al menos- tolerancia, acerca de sus actividades. Dadas las limitaciones de tiempo, atención y análisis, conseguir que la gente piense (y actúe) de un modo específico requiere seleccionar ciertos rasgos de los temas de agenda, para enfatizar cómo éstos tienen implicancias en la vida de las personas. Y es que la mejor definición resumida de 'poder' es la capacidad de conseguir que los demás hagan lo que uno quiere.

De esta manera, comprender cómo funciona el *framing*, *priming* y, en definitiva, el *agenda setting* presentados por Entman habilita la identificación de herramientas críticas en el ejercicio del poder político.

No pasa inadvertido para Entman que existe una inevitable influencia del sistema de creencias de los periodistas en su producción profesional. Y analiza que los sesgos en los medios de comunicación operan en las mentes de los profesionales del periodismo y en los procesos de las instituciones periodísticas, plasmados en reglas y normas (generalmente, no declaradas) que guían su procesamiento de la información e influyen en el encuadre de los textos de los medios.

En este sentido, el autor advierte que cuando las noticias se inclinan, los funcionarios favorecidos por el sesgo se vuelven más poderosos y más libres de hacer su voluntad, sin la previsión de que el electorado los castigue. Por el contrario, quienes pierden la 'puja del *framing*' se vuelven más débiles, menos libres de hacer (o decir) lo que quieren.

Asimismo, Zunino y Arcangeletti Yacante, autores del citado análisis *La cobertura mediática de la COVID-19 en la Argentina: un estudio sobre el tratamiento informativo de la pandemia en los principales medios online del país*, teorizan acerca de la “relevancia noticiosa”. Elaboran categorías que dan cuenta del “nivel de importancia que adquiere un tema”. Los autores destacan que, “en términos operacionales”, la relevancia se cristaliza a partir de dos dimensiones: “la frecuencia de publicación y la jerarquía noticiosa, identificada a partir de diferentes recursos formales y disposicionales de las piezas informativas”. Esto queda expuesto, sobre todo, en la edición papel de la prensa gráfica.

Se vuelve aquí al concepto mencionado por Julia Zullo respecto de la “ilusión de totalidad”, mediante la que “se intenta dar una visión completa de los hechos, creando una ilusión de que nada quedó sin ser informado”. La autora advierte que en la Argentina se han consolidado “diversas empresas y grupos de empresas que controlan muchos de los contenidos informativos en circulación” y que cada uno de esos grupos “constituye lo que denominamos un ‘productor textual global’” (Raiter et al: 2002).

La línea propuesta por Zullo determina a los medios como un “dispositivo de enunciación complejo: despersonalizado por definición, se construye como observador y vocero de una totalidad que sólo él, por su complejidad (y por su posición, dentro y fuera del colectivo ‘argentinos’), es capaz de captar y de reproducir”. Y advierte que dicha “totalidad” también se “ratifica” en la redundancia informativa, una lectura que indica, irónicamente, que “si se repiten los contenidos es porque no hay nada más para informar”.



Caso de estudio

El 31 de diciembre de 2019 la Organización Mundial de la Salud (OMS) fue informada acerca de una neumonía de origen desconocido, detectada en la ciudad de Wuhan, capital de la provincia de Hubei, China. Diez días más tarde, el virus era identificado como un nuevo coronavirus, con una tasa de mortalidad estimada en 2%. El brote recibió gran atención de la prensa internacional. Dos semanas más tarde, la OMS anunciaba que aquel nuevo coronavirus ya se había esparcido fuera de China, con casos en Corea, Japón, Tailandia y Singapur. El 30 de enero de 2020 el brote del entonces identificado SARS-CoV-2 era declarado Emergencia de Salud Pública de Importancia Internacional (OMS, 2020). Para el 11 de marzo recibía el status de pandemia global (Chaiuk y Dunaievskia: 2020).

El 3 de marzo, cuando el virus lograba una tasa de mortalidad del 3,4% (Chaiuk y Dunaievskia: 2020), la Argentina confirmaba su primer caso de la Covid-19⁶. El Presidente Alberto Fernández, con menos de tres meses a cargo de la primera magistratura, se veía forzado a desempeñar su rol en circunstancias de inusitada demanda.

La rápida transmisión de la enfermedad llevó al Poder Ejecutivo Nacional (PEN) a decretar el aislamiento social preventivo y obligatorio (ASPO), según el Decreto 297/2020, el 20 de marzo. Se implementó, desde ese momento, una estrategia de confinamiento con medidas redefinidas conforme evolucionaban los primeros meses de la pandemia (Zunino y Arcangeletti Yacante: 2020).

Así, cada dos semanas el Presidente daba a conocer diferentes decisiones sobre la gestión de dicho aislamiento comunitario. Esto incluyó el bloqueo de fronteras nacionales, la organización de la circulación de personas y mercancías y el fortalecimiento del sistema público de salud. También contempló iniciativas económicas, como el anuncio de un Ingreso Familiar de Emergencia (IFE) para un sector de la población y un plan de Asistencia de Emergencia para el Trabajo y la Producción (ATP), por el cual el Estado abonaba parte de los salarios de los trabajadores en relación de dependencia y promovía créditos subvencionados a tasa cero para cuentapropistas. Esta dinámica demandó avances y retrocesos en el ASPO, con aperturas alternadas de actividades económicas y monitoreo permanente de la situación sanitaria (Zunino y Arcangeletti Yacante: 2020), con el Presidente en pantalla asumiendo la vocería principal de la crisis.

Como rasgo evidente, tal como indica la mencionada Resolución 1/2020 de la CIDH, la pandemia reforzó la primacía generalizada del Estado. El grado de intervención estatal que se llevó a cabo en unas pocas semanas durante el brote de la pandemia a nivel mundial contrasta con el rol del Estado en el sistema neoliberal global. Hay una toma de decisión del curso político e institucional que sólo tiene lugar en circunstancias de este nivel de atipicidad (Bieber: 2020).

En el caso argentino, en particular, como se mencionó previamente, se destaca que la actitud del PEN se basó inicialmente en decisiones rápidas y mancomunadas, intergubernamentales e interinstitucionales.

También se hizo mención a concretas rupturas de acuerdos que acompañaron cronológicamente el descenso de imagen positiva del Presidente Fernández durante el año 2020. En efecto, se examina que estos conflictos dispersaron el foco temático de la

⁶ Se tomará la definición provista por la Organización Mundial de la Salud (OMS), que indica que la Covid-19 es “la enfermedad infecciosa causada por el coronavirus que se ha descubierto más recientemente”.

comunicación oficial (en un principio, concentrada en la pandemia), alterando el orden de anuncios unificados entre los tres niveles de gobierno (Nación y Provincia de Buenos Aires, oficialismo; Ciudad Autónoma de Buenos Aires, oposición). De la mano del ‘factor subjetivo’ ya referido por parte de la ciudadanía durante una crisis, puede sugerirse que esto fisuró la percepción de legitimidad por parte de quienes no habían votado en las elecciones de 2019 por la fórmula Fernández-Fernández, pero que veían con buenos ojos la actitud proactiva respecto de la búsqueda de consenso, y que optaron por manifestar su descontento en las calles.

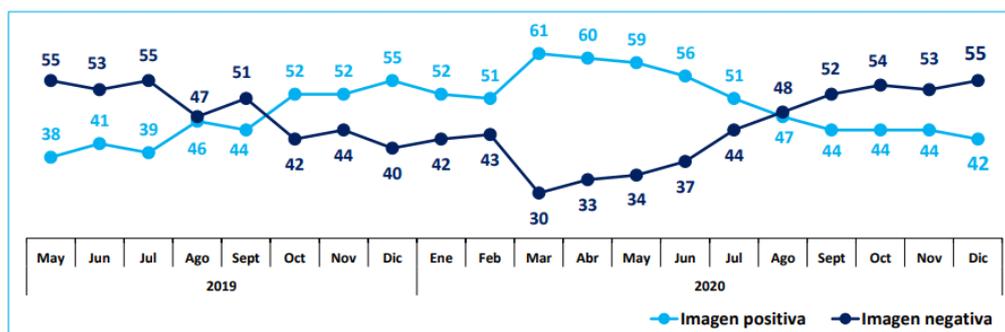
Como se introdujo en apartados anteriores, esta investigación considera tres hitos que fácticamente descompaginaron la comunicación conjunta Nación-Ciudad, y que, desde lo comunicacional, generaron contradicciones en el pedido de esfuerzo aunado ante la ciudadanía opositora.

En primer lugar, el anuncio de la intervención de Grupo Vicentin, que, días después, provocó el primer ‘banderazo’ en contra de la gestión Fernández. En segundo término, la quita de un punto de coparticipación a la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (en el marco de un tenso reclamo salarial por parte de la Policía bonaerense, que cercó con patrulleros la Quinta Presidencial de Olivos); el anuncio de una compensación resultante de una redistribución del ingreso porteño dio lugar a una demanda porteña ante la Corte Suprema de Justicia de la Nación. El tercer hito significativo fue la organización y sede del velorio del astro futbolístico Diego Armando Maradona en la Casa Rosada, lo que produjo una concentración multitudinaria en Plaza de Mayo, junto con acusaciones cruzadas acerca del accionar de la Policía de la Ciudad ante disturbios suscitados, esto, a días de decretado el fin del aislamiento social, preventivo y obligatorio (ASPO) en la región AMBA.

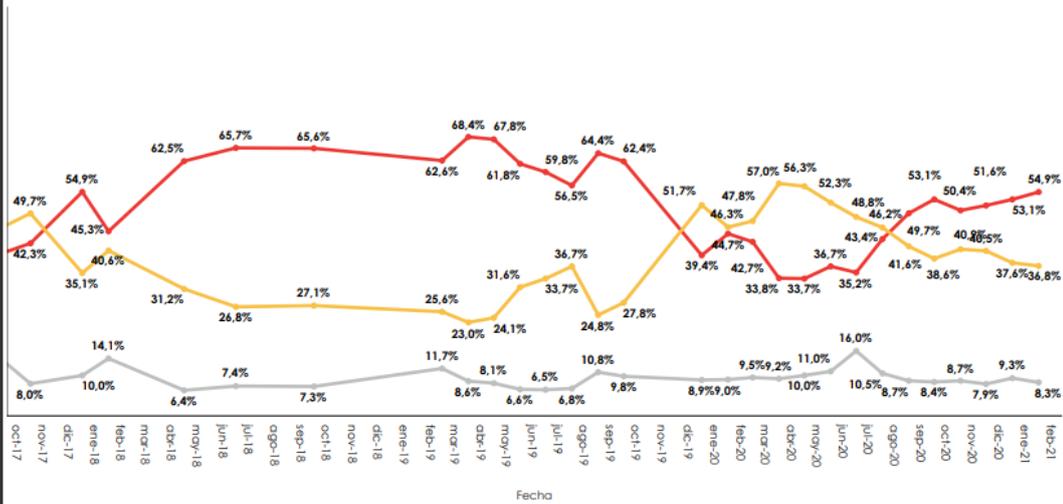
Diversos sondeos de opinión pública, exhibidos a continuación, dan cuenta de las modificaciones que llevaron al Presidente Fernández de un posicionamiento favorable respecto de su gestión e imagen política ante la opinión pública, que recibía las primeras medidas con amplia aceptación, a un progresivo descenso en los números.

Imagen y posicionamiento de dirigentes

Imagen de Alberto Fernández
Tendencia desde mayo de 2019

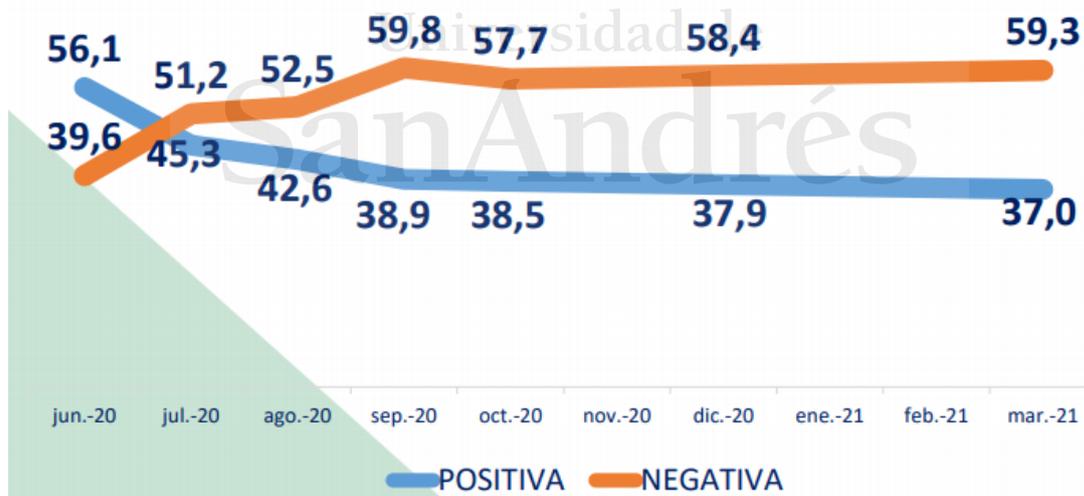


Aprobación de Gestión Nacional: evolución



Extraído del informe *Monitoreo de la Opinión Pública, encuesta nacional*, elaborado por la consultora Management & Fit, febrero de 2021.

Evolución de imagen de gestión

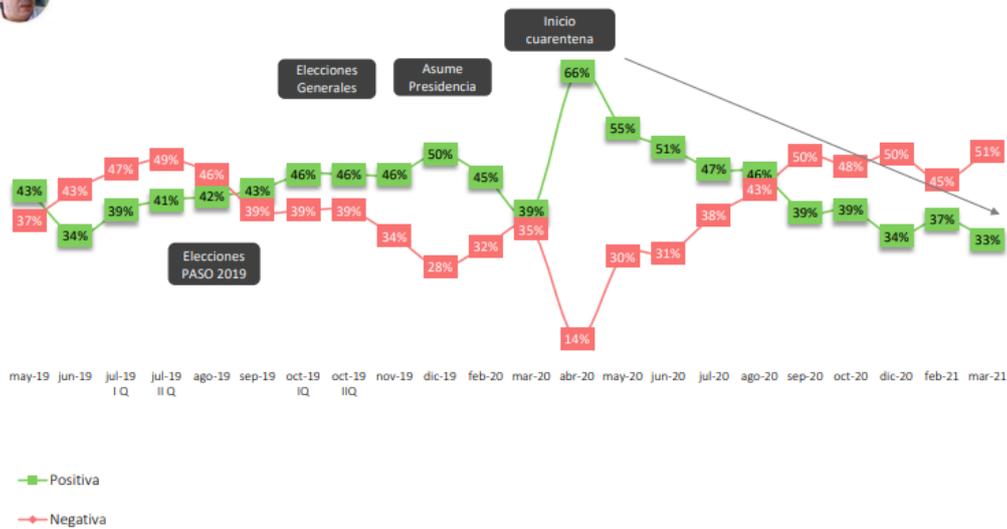


16

Extraído del informe *Estudio de Opinión Pública Argentina*, elaborado por la consultora ipd., marzo de 2021.

Imagen del Presidente Alberto Fernández

Serie de tiempo



Proyecto: Opinión Pública Nacional

Abril 2021 16

Extraído del informe *Termómetro Social m&e El plan de vacunación y la segunda ola*, elaborado por la consultora Marketing & Estadística, abril de 2021.

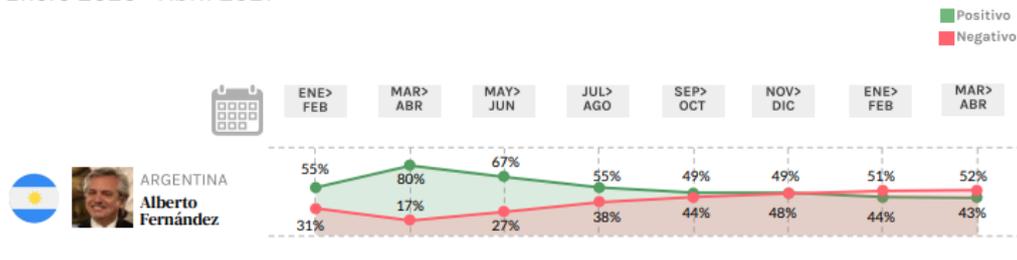


Universidad de San Andrés

IMAGEN DEL PODER. PODER DE LA IMAGEN

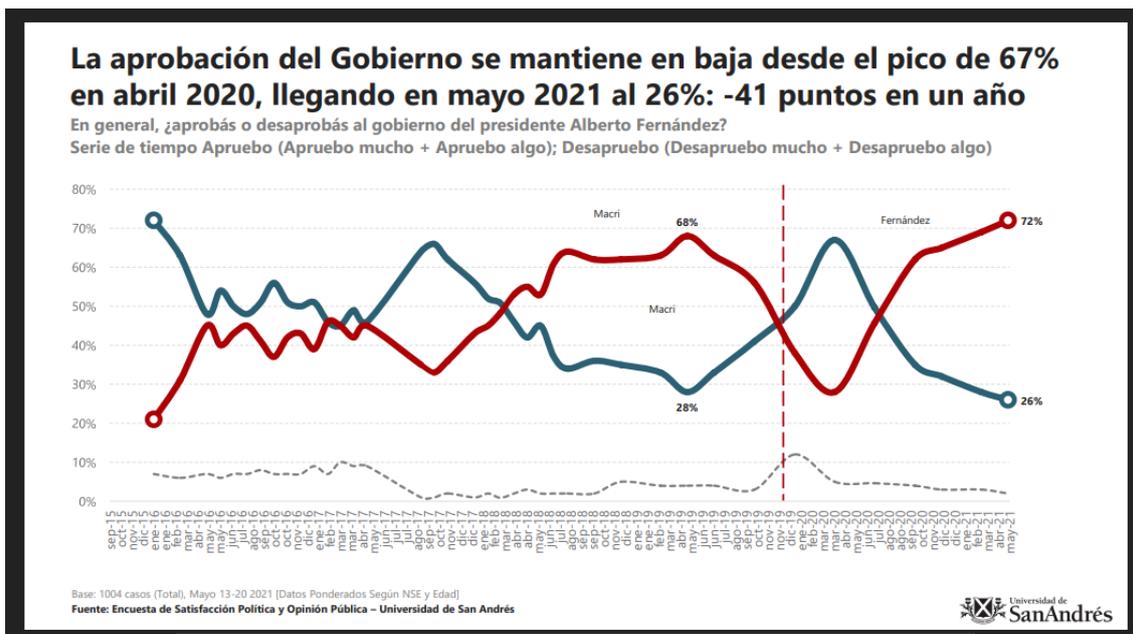
¿Cómo evolucionó la imagen de los presidentes?

Enero 2020 - Abril 2021



Extraído del informe *Imagen del Poder. Poder de la imagen*, elaborado por la organización Directorio Legislativo⁷, mayo 2021.

⁷ Del monitoreo se extrae la siguiente presentación de la organización Directorio Legislativo: Directorio Legislativo es una organización apartidaria e independiente que hace 10 años promueve el fortalecimiento de los poderes legislativos y la consolidación de los sistemas democráticos de América Latina a través de la transparencia, el acceso a la información pública y el diálogo con actores del sector público, privado, académico y de la sociedad civil.



Extraído del informe #ESPOP Encuesta de satisfacción política y opinión pública, elaborado por la Universidad de San Andrés (UdeSA), mayo de 2021.

Metodología propuesta

Esta investigación pone el acento en la importancia de los acuerdos intergubernamentales e interinstitucionales como hacedores de legitimidad en tiempos de crisis. Se sugiere que cuando estos acuerdos se rompen comienzan a darse variaciones a una comunicación oficial que, hasta los acontecimientos suscitados, se daba de manera uniforme y compartida.

Como se planteó en apartados previos, un mensaje cohesionado es fundamental en el marco de una crisis. Es por eso que, mediante un estudio cualitativo, se busca identificar *cómo operó el conflicto en la comunicación oficial durante el ASPO*, teniendo en cuenta el objetivo gubernamental de esfuerzo conjunto. Se recorren tres instancias de trabajo: la primera, íntegramente apoyada en trece entrevistas semi-estructuradas; la segunda es el análisis de discurso a 25 alocuciones presidenciales; y la tercera es una técnica mixta, que combina dos entrevistas semi-estructuradas más, y el análisis desde el punto de vista del *framing* a 75 piezas gráficas.

NB: el total de quince entrevistas completas realizadas para esta investigación se encuentra a disposición en la sección **Anexo** de este trabajo.

Primera parte

En este segmento, un total de trece entrevistas semi-estructuradas a referentes de la gestión nacional de Gobierno, el Derecho Constitucional, la filosofía, las letras, la comunicación política y la retórica aportan su punto de vista para analizar las aristas de la legitimidad, la institucionalidad, la confianza pública, la estrategia comunicacional en tanto gestión y la discursividad en tanto vehículo del mensaje. La técnica apunta a sugerir, desde lo teórico-conceptual, aciertos del mensaje oficial durante el período ASPO de la pandemia, en 2020, al tiempo que considera métodos que han pasado inadvertidos y aspectos que podrían haberse optimizado. Se recolecta la evidencia brindada por los expertos para buscar comprender cómo

se sostuvo un mensaje cohesionado que conserve el capital social necesario para coordinar esfuerzos, de cara a lo que sería una inminente 'segunda ola'.

Segunda parte

Mediante la técnica del análisis del discurso se busca indagar y reflejar cómo se caracterizó la construcción discursiva del Presidente Alberto Fernández en las distintas instancias del proceso marzo-noviembre de 2020. Interesa identificar aquello que no es reconocible a simple vista. Es así que el análisis repara en recursos de argumentación y estilo presentes en su narrativa, a los fines de plasmar el pedido específico de 'esfuerzo aunado'. Más allá de la ruptura de acuerdos, también cabe indagar respecto de cómo se equilibró a lo largo del proceso un mensaje inevitablemente restrictivo en un contexto sociopolítico que, desde el retorno de la democracia, defiende a rajatabla las libertades individuales.

Para esto se implementan seis criterios que se desprenden del marco teórico:

Relación enunciador-destinatario

Actos de habla

Construcciones sociales

Cultura materna

Estereotipos e ideas reçues

Ethos

A partir de estas categorías se busca conocer qué elementos de los acuerdos intergubernamentales e interinstitucionales y de la posterior ruptura de estos acuerdos se cuelan en el mensaje. Se analiza si hubo variaciones en la composición de la fórmula comunicacional inicial (la que se llevó adelante de marzo a junio, cuando los tres niveles de gobierno actuaban en conjunto) y la que se llevó adelante a partir de los hitos o conflictos detallados (intervención de Grupo Vicentin, quita de un punto de coparticipación a la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y cruces por el operativo de seguridad durante el velorio de Diego Armando Maradona, organizado en Casa Rosada).

El corpus de investigación destinado a este segmento del trabajo se basa en la desgrabación de 25 mensajes presidenciales (24 alocuciones y un Boletín oficial), en el marco de los anuncios por el ASPO, de marzo a noviembre de 2020 en Buenos Aires, Argentina.

Tercera parte

Se avanza sobre un tercer nivel de análisis, dado el rol que desempeñan las empresas periodísticas como grupo de interés e influencia. En este sentido, se busca evaluar *de qué manera plasmó la prensa nacional el curso de la estrategia de comunicación oficial*, qué registro hizo de 'nuevos viejos reclamos' emergentes a raíz de la fragmentación intergubernamental.

Para esto se implementa una técnica mixta, que combina otras dos entrevistas semi-estructuradas y un análisis de las tapas y los titulares mediante los cuales la prensa gráfica nacional acompañó la estrategia de comunicación oficial. Como se presentó previamente, se examina de qué manera operó el *framing* de las empresas periodísticas (qué lugar de agenda cedieron a otras temáticas ligadas, o no, a los tres conflictos mencionados).

El corpus de investigación destinado a este segmento del trabajo se basa en 75 tapas y titulares de notas de tapa (25 por cada uno de los tres principales medios gráficos impresos de la Argentina: Clarín, La Nación y Página 12).

Propósito general

Se pone de relieve que este trabajo no apunta a conocer resultados finales respecto de la gestión que el Presidente Fernández hizo de la pandemia dado que, al momento de la investigación, se trata de una crisis en desarrollo. Tampoco se concentra en el estudio de los niveles de percepción positiva o negativa que hizo la ciudadanía respecto de la gestión nacional durante la primera etapa de la crisis en la Argentina (resulta fundamental la apoyatura que se hace en las filminas expuestas, extraídas del monitoreo de instituciones independientes).

Como indica el marco teórico seleccionado para esta investigación, capacidad de gobernanza y legitimidad, ambas, son herramientas importantes para lidiar con una crisis. Interesa a esta evaluación la cohesión de la comunicación política. Se sugiere que ésta funciona como vehículo de legitimidad, lograda a través de acuerdos intergubernamentales e interinstitucionales necesarios en el marco de una crisis. Y, al mismo tiempo, se rompe en el momento en que se rompen los acuerdos.

Esta investigación propone acortar distancias entre la ciencia política y la comunicación. La crisis lleva al extremo las características de todo sistema. Potencia lo bueno y lo malo de toda gestión. En un contexto polarizado (es decir, con adhesión dividida) que requiere colaboración y constancia por parte de toda la sociedad, un mensaje gubernamental que exhiba capacidad de acuerdo puede ser la clave. La recomendación es que hacia allí tienda la dirigencia política.

Trabajo de campo

Primera parte

El objetivo es explorar el enfoque de la comunicación cohesionada como promotora de legitimidad en tiempos de crisis, identificar en qué condiciones institucionales y culturales se elabora el mensaje, y cuánto de las variaciones en la aprobación de la gestión presidencial se explica en la ruptura de acuerdos intergubernamentales. Para ello se implementa la entrevista semi-estructurada, en tanto instrumento que habilita el recorrido profundo y lo más completo posible, para acceder al conocimiento técnico o a una perspectiva complementaria de aquella que guía la investigación. En cada uno de los trece testimonios reservados para este espacio, el sujeto de estudio brinda datos que no necesariamente son obvios o están en la superficie del planteo.

La cualidad semi-estructurada del intercambio permite que la entrevista tenga una guía que genere respuestas que definan y describan la cuestión de estudio, pero de un modo flexible. La técnica da lugar a perfeccionamientos en el curso de la indagación a través de repreguntas que clarifican y, en algunos casos, inclusive sorprenden con conceptos inesperados. Se entiende que la rigurosidad no radica únicamente en el entramado razonado de las preguntas, sino también (y sobre todo) en la calidad y trayectoria profesional de las personas entrevistadas.

Como punto de partida, el testimonio de la Dra. **Vilma Ibarra**, secretaria Legal y Técnica de la Nación, busca poner al acuerdo *en primera persona*; repasar qué pretendió lograr la gestión nacional, desde qué parámetros, y qué balance general se hace respecto de lo acordado, a un año de la llegada de la pandemia a la Argentina.

Para la sección *Legitimidad e institucionalidad*, esta investigación cuenta con el aporte conceptual de Rab. **Alejandro Avruj**, rabino de la Comunidad Amijai y presidente de la Asamblea Rabínica Latinoamericana; Dr. **Eduardo Barcesat**, abogado constitucionalista, experto en derechos humanos; Dr. **Ricardo Forster**, filósofo, profesor investigador de la Universidad de Buenos Aires y asesor del Presidente Alberto Fernández; Lic. **Santiago Kovadloff**, filósofo y escritor; Dr. **Nerio Neirotti**, doctor en Ciencias Sociales por la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO) Argentina, y Dr. **Daniel Sabsay**, abogado constitucionalista, docente y director de la carrera de posgrado en Derecho Constitucional de la UBA y vicepresidente del Instituto Iberoamericano de Derecho Constitucional.

Se explora la gestión asociada a la comunicación política en la sección *Estrategia*. Este apartado cuenta con las perspectivas de Mag. **Silvia Fontana**, docente e investigadora, especialista en gestión y comunicación del riesgo de desastres; Mag. **Valeria Maurizi**, politóloga especialista en gestión de riesgo, coordinadora del proyecto Puebla resiliente ante desastres (PNUD México en Naciones Unidas), y Mag. **Mario Riorda**, académico, docente y politólogo.

El tercer y último apartado dentro del abordaje puramente teórico-conceptual de esta tesis, *Desde lo discursivo*, cuenta con el análisis de Dra. **Laura Bertone**, Ph.D. en lingüística por Université de París VIII (1983) y directora de Evolución, consultora de comunicación intercultural (1995-2015); Mag. **Juan Manuel Mamberti**, profesor de Debate, Argumentación y Comunicación en la Universidad Torcuato di Tella (UTDT), y Dra. **Sol Montero**, doctora en Letras, especialista en análisis del discurso político e investigadora del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET).

- ❖ “El Presidente tuvo muy en cuenta que lo más importante para lograr, primero, confianza en la gente y, luego, efectividad en las medidas que se adoptaran, era el nivel consenso político. Tomó la decisión de hablar con los titulares de los bloques parlamentarios y con gobernadores y gobernadoras; puso sobre la mesa todas las consultas que se hicieron con epidemiólogos y epidemiólogas, expertos y expertas en estos temas. Esto fue muy importante para plasmar en normas medidas que tuvieran un alto nivel de consenso y de apoyo; por lo tanto, creaban confianza en la gente, y era mucho más fácil que fueran efectivas. La gente cumple más cuando tiene confianza en lo que está haciendo”.
- ❖ “Es muy importante la autoridad ética y moral de quien plantea las medidas diciendo las cosas como son: cuáles son las dificultades, qué es lo que se sabe, qué es lo que no se sabe; las buenas y las malas noticias. Eso fue una decisión del Presidente”.
- ❖ “Inauguró una nueva manera de gobernar. En situaciones que nos interpelan a los argentinos y a las argentinas, es muy importante abrir el diálogo, tomar decisiones pensando en el conjunto de la población y dejando de lado especulaciones políticas. Esto marca un sello muy importante. Conforme se acercan tiempos electorales percibimos, por parte de sectores opositores, que se han lastimado los niveles de consenso y de efectividad”.
- ❖ “En general, la oposición colaboró; sobre todo, en la primera etapa. El jefe de Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires acompañó muchas medidas y lo mismo hicieron algunos gobernadores. Otros, comenzaron a ser más confrontativos. En términos políticos, durante todo el primer período hubo un acompañamiento y una responsabilidad muy importante en la dirigencia política argentina”.
- ❖ “Parte de los sectores más radicalizados de la oposición llegaron a desafiar abiertamente las normas y a plantear convocatorias a movilizaciones”.
- ❖ “Hubo marchas convocadas y planteos de repudio más cerca de octubre y noviembre. Mientras nos sentamos públicamente en la televisión en forma conjunta a dar respuesta, hubo muy buena recepción de la sociedad también. Sucede, por otra parte, que los tiempos fueron muy largos; la gente razonablemente se cansa, esto nos pasa a todos y todas. El impacto en la vida cotidiana es muy complejo, en la economía también. A medida que se empieza a ver el agotamiento era más fácil para la sociedad (y no necesariamente mejor) alejarse de las decisiones razonablemente antipáticas”.
- ❖ “Siempre dijimos que era muy grave habitualizar un número alto de contagios. De alguna manera, se ha habitualizado un número muy alto de contagios. En los países de Europa, que muchos miran, con este nivel de contagio estaba *todo* cerrado”.
- ❖ “Es distinto comunicar con consenso, acompañado por sectores opositores, que hacerlo solo, desde la propia fuerza gobernante. Siempre, cualquier tema de la comunicación (a favor o en contra, errores o aciertos) siempre tienen una explicación política. La política define a la comunicación, no ocurre a la inversa. Después, uno puede tener mejor o peor comunicación, más o menos profesional, más o menos improvisada”.
- ❖ “Así como la política se vio lastimada en su proceso de consensos y en la forma de encarar la lucha contra la pandemia, también la comunicación sufrió. De hecho, ya no podías presentar una comunicación que mostraba un país con toda su dirigencia unida; sino que se comunicaba desde el oficialismo, y había una contra-comunicación desde la oposición. El origen de esto es la ruptura de los consensos, y no la comunicación en sí”.

Legitimidad, institucionalidad (reglas) y confianza pública son ejes centrales de esta investigación. Mediante el marco teórico se propusieron definiciones desde las que parte el presente trabajo de campo, los pilares conceptuales en los que esta tesis se apoya. Se explora una cadena argumental entre la teoría y las evidencias aportadas por los referentes en la materia, que ponen estos términos en acción.

Cabe partir de las definiciones que aporta Nerio Neirotti, experto en políticas públicas encuadradas en el eje programático de FLACSO. Identifica al Presidente Alberto Fernández como un “hombre de concertación”, con el antecedente de consenso propiciado por Néstor Kirchner, “sin ser el ‘animal político’ (bien entendido: pasión política y capacidad para conducir) que era él, sin ser el ‘animal político’ que sigue siendo Cristina Fernández de Kirchner hoy”. Neirotti observa esto, inclusive, en el modo en que se gestó la actual coalición de gobierno; manifiesta que, de cara a las elecciones presidenciales de 2019, el actual Presidente se comportó como “el operador perseverante del consenso político que generó Néstor, sumando otras fuerzas al peronismo”.

Por su parte, Ricardo Forster reconoce del primer mandatario su búsqueda de puntos de equilibrio, muy enfatizada en “su mirada ligada a la idea de moderación, de conciliación entre las partes”. Indica que la biografía política de Alberto Fernández explica esto: “Su trayectoria; incluso, sus disensos con la vicepresidenta de la Nación, y el acuerdo y la construcción de un Frente de Todos, que supuso una unidad hacia adentro fundamentalmente del peronismo”. Para el filósofo, esto “ponía en evidencia que había una voluntad de diálogo y de consenso en una fuerza política que se había dividido muy profundamente, sobre todo, a partir de 2008”.

Resuenan, en este sentido, las palabras de los juristas expertos en Derecho Constitucional. Por un lado, el término “dialoguista” planteado por Eduardo Barcesat. Por otro, la bien recibida convocatoria amplia a sectores diversos en la instancia inicial de la pandemia generada por la Covid-19, referida por Daniel Sabsay: “El primer decreto fue razonable. Porque evidentemente esas eran circunstancias excepcionales y había que tomar rápidamente una decisión”, analiza. Y añade que “el hecho de que se lo haya dictado en el marco de una reunión y una presentación pública con gobernadores de la oposición y el oficialismo, más el Presidente, fue algo muy positivo”. Son señales de aprobación necesarias, en un contexto que valora la toma de decisiones tempranas y mancomunadas en un contacto de urgencia e incertidumbre.

Forster suma una anécdota referida a aquel momento: “Justo antes de que se tomara la decisión y se implementara el distanciamiento obligatorio y la cuarentena, sobre todo, a partir del 20 de marzo de 2020”.

“Yo recuerdo hubo una reunión importante en Casa Rosada (si no me equivoco, en el Salón de las Mujeres, o de los Pueblos Originarios), donde Alberto Fernández convocó a la oposición político-parlamentaria. Y allí estuvieron representantes, en general, de la mayoría de los bloques de oposición”, comparte el filósofo, docente y asesor presidencial. También destaca: “Allí, si mi memoria no falla, el diputado (Mario) Negri usó la expresión ‘usted, Presidente, es el capitán de este barco, y todos nosotros vamos a acompañar’, o algo por el estilo”. Forster remarca que lo sustantivo de esa reunión fue que “hablaron todos los que participaron”; un intercambio que permitía imaginar “que ahí se gestaba una novedad en la historia política contemporánea argentina; que, frente a una situación excepcional, completamente ligada -no a factores internos, particularmente, sino- a una epidemia global, había posibilidades ciertas de un consenso muy fuerte”.

No se pierde de vista que el marco teórico propuesto para esta tesis señala que el incremento de la confianza ciudadana radica en la estrategia de comunicación en la que los **ejecutivos políticos, administrativos y profesionales aparentan adoptar una postura común**. Lo advertido por Barcesat y Sabsay acompaña el criterio de legitimidad asociada a la colaboración transfronteriza entre áreas políticas, niveles administrativos, autoridades políticas y organismos de profesionales expertos. Como refuerza Neirotti, “se impone la necesidad de todos en virtud de que hay que enfrentar una situación muy crítica”.

La línea de Santiago Kovadloff fluye en este mismo sentido, reconociendo que el Presidente “pudo alentar el sueño de la existencia de una palabra dialógica”. Manifiesta que la tonalidad enunciativa y ciertos contenidos del discurso de Fernández remitían a “la presunción de que él presentaba una alternativa de encuentro, que es la demanda mayoritaria de buena parte de la sociedad argentina”. Advierte que el primer mandatario “logró cautivar con esa palabra a quienes demandaban integración y convivencia”, además de “nuevos intereses sectoriales, como los que provenían del peronismo” y el de la propia necesidad de supervivencia de las personas. El filósofo y escritor considera que esta es “la razón por la cual él gana” y, cuestiona, es también “la razón por la cual, procediendo como luego lo hace empieza a dejar de ser representativo, incluso de quien le infunde el poder que él tiene, o que lo unge como Presidente”.

Sabsay enfatiza en la objeción que, a su criterio, merece el caso. Consigna que algo “se fue destiñendo, porque los demás decretos” –distintos del inicial- “no estaban para nada justificados, porque la Constitución no lo permite”.

La perspectiva de Kovadloff es punzante cuando presenta que el Presidente “no tiene palabra”, pero “no porque mienta”. Manifiesta que Fernández “no gobierna desde un repertorio de convicciones, sino desde un repertorio de necesidades que, aun siendo contradictorias, encontrarán siempre en él un vocero”. Define que, “por lo tanto, el requisito presidencial para que él ejerza su investidura es su *ausencia*”, ya que “su lenguaje no lo atestigua como presencia”.

Ejemplifica esto en que el Presidente “puede decir durante el ejercicio de su mandato una cosa, y luego la contraria; condenar, en un momento dado, a la que hoy es su jefa” (sic), y, en otro, “afirmarla”. Kovadloff reflexiona que, mientras el lenguaje no es en el Presidente algo “indispensable”, el sistema democrático “se asienta en la palabra; justamente, en el valor de los significados”.

Tal como se expone en el marco teórico, Christensen y Læg Reid determinan que la gestión de crisis no es sólo una cuestión de contención técnica y logística, sino que también **implica conflictos y plantea cuestiones de poder**. Cabe mencionar el aporte de Kovadloff, que repara en el llamado ‘bien común’, entendido como lo homologable a “la existencia de una Constitución Nacional, en el caso argentino o en el de otras naciones”. En nuestro caso, plantea el filósofo, la Constitución Nacional tiene “función bíblica”; es decir, “es un repertorio de enunciados que, respaldados por el consenso colectivo, permite que la noción de ley se estructure como un bien universal”.

Kovadloff enfatiza en la condición práctica de la “subsistencia de la comunidad”, ya que, de lo contrario, “prepondera sobre el bien común la idea del interés parcial o del bien fragmentado, o de lo que podríamos llamar repertorio de valores a los que se les asigna un sentido tribal”. Este sentido de ‘optimización del consenso’, la generación de tantos nodos comunes como sea posible para poder acordar, en cierta medida se encuentra con lo establecido por Forster, quien afirma que “los acuerdos sólo se pueden construir en la medida en que hay

claridad respecto de aquellos puntos en los que se puede coincidir, o donde es necesario coincidir”. El filósofo, docente y asesor presidencial remarca que esto se logra en base a “determinadas circunstancias políticas, sociales, económicas, culturales, geopolíticas, etcétera”, que vehiculizan la transacción sobre un tipo de acuerdo.

Para Forster la lógica de acuerdo sólo cabe cuando hay *verdaderas diferencias*, disenso. De modo realista, sopesa: “Muchos creen que el acuerdo supone una suerte de tábula rasa, donde todo se inicia de nuevo, donde cada uno renuncia, de un modo u otro, a aquello que era más urticante o que lo definía, incluso, en términos identitarios”. Advierte que consensuar no remite a “construir el modelo del ‘gran acuerdo nacional’ de la unidad de todos los habitantes del territorio nacional”, desde una lectura que, se interpreta, resulta poco practicable.

Los autores del marco teórico de esta investigación establecen que, a mayor legitimidad de las autoridades gubernamentales, mejor será el desempeño de sus tareas. Consideran que el **enfoque institucional está englobado en un contexto político**. En sintonía con esta lógica, Neirotti reflexiona que “toda función de gobierno tiene desgaste, más allá de la adhesión que una figura presidencial puede generar”, y asegura que la oposición “reacciona ante esto”. El doctor en Ciencias Sociales por FLACSO Argentina repasa la historia nacional reciente, y rotula a 2015 como el año en que “la derecha” hizo su “vuelta al poder”, y aclara: “Esta vez, por vía democrática”.

La recapitulación de Neirotti manifiesta que “una corriente que siempre que había gobernado lo había hecho mediante golpes militares, durante un período pudo gobernar ganando en las urnas, por vía legítima”. Entiende este acontecimiento como algo “novedoso” y como una “oportunidad histórica (aunque no exclusiva de la Argentina) que se intentó aprovechar para generar un vuelco fundacional”. Según el experto en políticas públicas, “allí se explica”, tras la derrota electoral de Juntos por el Cambio en 2019, “la necesidad de desestabilizar al Gobierno de Alberto Fernández y Cristina Fernández”, binomio que llega al poder en primera vuelta comicial.

Se vuelve sobre la idea de que un orden político es un conjunto de **instituciones ‘vivas’** que proporcionan **reglas y expectativas** respecto del **ejercicio y control de la autoridad**, el poder, los derechos y las obligaciones. Como detalla Johan P. Olsen en el marco teórico propuesto, en los sistemas políticos inestables, caracterizados por instituciones débiles o cuestionadas, es probable que las relaciones y los procesos de rendición de cuentas sean más controvertidos, politizados y dinámicos. Lo curioso es que, como se plantea en el presente encuadre, son estas interpretaciones contrapuestas las que otorgan “grados de libertad” en cuanto a la forma de atribuir y evaluar culpas y elogios y, por lo tanto, dan lugar a la politización de los asuntos.

Esta ‘anarquía interpretativa’ puede ser parte de lo que explique razonamientos tan contrapuestos por parte de uno y otro sector de la sociedad.

“Hay dos vertientes de oposición”, señala Neirotti. Y precisa: “Una es racional, en la que impera la ‘prudencia’ y otra, que podría llamarse ‘imprudente’, más agresiva, transgresora (actitud antes propia de algunos sectores progresistas) y hasta rupturista”. El referente de FLACSO enfatiza que al mencionado “desgaste natural” de toda gestión, se le suma “los ‘banderazos’ de la derecha más agresiva o fuera de la norma (violando las medidas de cuidado), la necesidad de Horacio Rodríguez Larreta de diferenciarse (por presión de sus propios correligionarios o por su propio cálculo político)”, catalogándolo como aquello que “influyó en la escalada del conflicto”.

Según Neirotti “se da un doble discurso por parte de la Ciudad, que le decía a los porteños ‘quédense en casa’ y, al mismo tiempo, no controlaba que eso se cumpliera. Eso es no acompañar las medidas del Gobierno Nacional”. En sintonía, Barcesat destaca que, si bien hubo “gobiernos provinciales que acataron las disposiciones sobre seguridad, prevención, etcétera, por parte de quienes tenían responsabilidad ejecutiva”, en lo que refiere a la oposición como colaboradora de diálogo político, “en todo momento tuvo una actitud desestabilizante”. Y fustiga: “El derecho sólo se aplica desde el derecho, no desde la violencia o desde los actos de fuerza”.

Barcesat considera que durante el período ASPO de 2020 la Argentina ha asistido a “actos de violencia institucional, en lo que debería haber sido el diálogo de la democracia”. Por el contrario, cuestiona las “protestas en las calles en contra de las medidas que el Gobierno ha tomado para contener la pandemia”. Y, tajante, afirma: “Todo esto me resulta lesivo del orden constitucional. Creo que eso genera que no haya lenguajes conmensurables, que es la única base del diálogo. Si yo tengo enfrente a alguien que niega o no dialoga, no puedo seguir hablando”. Forster acompaña este criterio, y resalta que “un problema muy difícil de resolver” en el país, “uno de los puntos más delicados y más críticos de la historia contemporánea” nacional, refiere al “nivel de ruptura de los códigos de vinculación” entre sectores, lo que vuelve “cada día más trabajoso” encontrar en el diálogo “la forma de un acuerdo”.

Conflicto

Según Olsen, la política es la regulación de actores interesados a través de un nexo de contratos para su beneficio mutuo. Y apunta que un sistema de gobierno democrático es más que un mecanismo para elaborar, aplicar y hacer cumplir las políticas. Es también un conjunto de **comunidades interconectadas de explicación, justificación y crítica**. En este contexto deben concretarse los acuerdos que hacen a la legitimidad.

La perspectiva de Sabsay es que, como argentinos, nos cuesta mucho acordar porque, en principio, tenemos una tradición de incumplimiento de la ley y de autoritarismo. En ese marco, “lejos de buscarse el consenso, uno se encierra en un marco maniqueo en donde no hay matices: es blanco o negro”. Plantea que quien está en la posición de uno ve al otro como un enemigo, no como un adversario o contendiente con quien se dialoga. “Esto se ve bien claro ahora con quienes nos gobiernan, que no buscan acuerdos sino enemigos, chivos emisarios (sic)”, arguyó.

Salvo por la crítica al Gobierno, es similar la abstracción que realiza Forster respecto del modo que tenemos los argentinos de lidiar con las divisiones. “Es una dificultad porque, en general, se ha demonizado la idea de conflicto, escudándose en una falsa interpretación de amigo-enemigo de la política, como si la lógica de conflicto pudiera ser rápidamente reducida a categorías de guerra”. El asesor presidencial asegura que el objetivo debería ser “entender que en la complejidad de las sociedades democráticas el conflicto tiene una matriz profundamente enriquecedora, si esas sociedades son capaces de poner en evidencia que el conflicto no expresa una guerra de todos contra todos, sino un juego de intercambios y de posibles acuerdos”. Establece, en este sentido, que “sostener la diferencia y el disenso” forma parte de la “experiencia democrática”.

Según Forster, respecto de los conflictos suscitados durante 2020, en algún momento, distintos actores de la política y de la vida económica, de las estructuras comunicacionales y demás, comenzaron a ver que se producía una asimetría entre las decisiones del Gobierno Nacional, la figura del Presidente de la Nación, como contraposición a un rol cada vez más

reducido de la oposición. Eso explica, prosigue, que esos acuerdos y esos consensos comenzaran a quebrarse: “De ahí en más, ya desde finales de mayo, principios de junio, se comenzó a transitar un camino de ruptura de los acuerdos en relación al ASPO, a cómo gestionar la pandemia, y ya no se regresó a ese punto de partida”.

Rol de los medios de comunicación

Forster identifica que fue en la salida del otoño y en la llegada del invierno cuando comenzó a aparecer la disidencia manifiesta en las protestas callejeras, sobre todo, con consecuencias concretas en la expansión pandémica. “Frente a eso es muy difícil volver sobre la cuestión de los acuerdos”, advierte. Y analiza que, mientras muchos gobernadores aceptaban lo propuesto, sus respectivas fuerzas políticas “incentivaban las protestas en el Obelisco, en el centro porteño, en el centro de Rosario, Mendoza, Córdoba, grandes caravanas con automovilistas que bajaban, subían, se abrazaban en las fechas patrias con banderas argentinas” y con identificaciones de índole ‘somos nosotros la Patria’. Cuestiona que son los mismos grupos que luego pedían hablar de “unidad y consensos”. Su lectura es que “los grandes medios de comunicación actuaron como caja de resonancia enorme de todo esto”.

Coincide con esto Barcesat, que suma que el gran aparato ideológico del Estado de la sociedad panóptica es la comunicación social. De manera que “quien posee la comunicación es quien modela el discurso de la política, y no a la inversa”. El jurista entiende que, por lo tanto, la regulación de circulación de la información es fundamental y reviste carácter de interés público.

La polarización de la sociedad argentina responde a conflictos no resueltos del interior de la vida política, económica y social, indica Forster; y representa “una demasiado brutal concentración comunicacional que hace muy difícil que se puedan expresar los consensos en la diversidad democrática”. Considera que la nuestra es una sociedad “atravesada por una crisis económica muy profunda, con una clase dirigente dominante, sobre todo, de la esfera económica, muy autorreferencial y muy brutalizadora de cualquier alternativa que genere algún tipo de acuerdo que suponga perder alguno de sus privilegios”.

El filósofo y asesor presidencial sugiere que la industria de la cultura y de los medios de comunicación busca siempre la lógica de la espectacularización y del ego. Por lo que se vuelve necesario analizar la relación entre democracia y capitalismo. Insta a que se piensen los acuerdos “desde las diferencias profundas en términos sociales y económicos, y en términos de construcción del sentido común, porque, sino, todo pareciera que es una abstracción”. El aporte del asesor presidencial también apunta a que hay una tendencia muy fuerte a la “anti-política” en la sociedad contemporánea. Y en eso incide “una parte importante de cierto núcleo corporativo-mediático que todos los días apuesta a la despolitización de la sociedad” en una lógica de lo político como lo “oscuro” o “sucio”.

Forster reflexiona que, cuando se trata de plantear iniciativas con el consenso como norte, “no es lo mismo el poder económico concentrado, el poder mediático concentrado, que una fuerza política de extracción popular que gana una elección y que tiene un relativo poder para ejercer soberanamente su derecho legítimo a proyectar sobre la sociedad sus propuestas electorales”.

Para Kovadloff el problema reside en la falta de disposición al análisis. El nuestro es un país en el cual se ha vuelto infrecuente pensar, asegura. “Uno lo advierte en el periodismo, es un síntoma la ausencia de pensamiento en las preguntas formuladas, porque son preguntas puramente de lo sintomático y no estructural”, manifiesta. Y cataloga que el intercambio entre

política y medios apunta “a la inmediatez de manera permanente y debilita la conceptualización, tanto de la pregunta como de la respuesta”. Percibe que algo similar ocurre con la política, a la que tilda de “anémica de pensamiento”. No tiene aptitudes para reflexionar, porque la reflexión se orienta hacia el mediano y largo plazo, remata.

Restricción como contención

Los entrevistados ponen de manifiesto como línea común el carácter excepcional de la pandemia generada por la Covid-19, por su magnitud, extensión y, en lo que refiere a la Argentina, un origen inicial exógeno. El criterio de Forster repasa evidencias de lo que considera “carencias de una economía-mundo”, y de lo que fue también “la hegemonía, durante cuatro décadas, de un proyecto de gestión de la sociedad como el del neoliberalismo global”. En este sentido, ironiza respecto de “cierta gracia” que le produce escuchar a políticos y periodistas que requieren “no politizar la pandemia, no politizar la salud”. En cuanto a las restricciones como medida de contención de contagios, propone debatir “si la democracia tiene que ver con un rasgo individual” o “si debemos y estamos obligados a pensar la libertad en relación a lo común, a lo compartido, al colectivo, al ‘nosotros’”.

En sintonía, Barcesat remarca que, “si lo que está en juego es la vida, la salud y la integridad de las personas, yo me quedo en casa”. Plantea que, si le hubiera tocado estar en el lugar del Presidente en marzo de 2020, también habría dicho (no coercitivamente, desde ya) “‘quédense en casa’, al menos, hasta tener las condiciones para rehabilitar una circulación totalizadora”. Establece que esto no se trata de una “afectación de libertades”, por el contrario, señala que es “una preservación de derechos, sin los cuales no hay libertades; porque, si no hay vida ni salud, ni integridad de las personas, es difícil que se pueda hablar de libertad... sería una utopía”.

Sabsay hace hincapié en el aspecto normativo, y afirma que toda “restricción de derechos debe observar ciertos principios”:

- El primero es el de legalidad; toda restricción debe ser hecha por una ley (eso figura en el Artículo 14).
- El segundo es el de razonabilidad; es decir, el que plantea que las reglamentaciones a las leyes no pueden alterarlas (eso lo dice el Artículo 28, donde el concepto de ‘alterar’ implica destruir el núcleo duro, que un derecho quede prácticamente suprimido).
- El tercero es el principio de proporcionalidad; tiene que haber proporcionalidad en los medios elegidos y los fines perseguidos.
- El cuarto es el principio de no lesividad, que surge de la jurisprudencia de la Corte Interamericana, que ha establecido que una restricción puede ser legal, razonable y proporcional, pero quien la establece debe determinar, explicar y argumentar que es la menos lesiva a la afectación del derecho que se limita.

El experto en la materia, vicepresidente del Instituto Iberoamericano de Derecho Constitucional, refleja que, “cuando se cumplen todos esos principios, estamos ante una restricción que es admisible y razonable”.

Estado presente

Barcesat repasa lo que se hizo bien en cuanto a medidas de contención. Analiza que lo referido a la restricción de la circulación fue acertado, hasta tanto se pudiera vacunar masivamente al pueblo argentino, al tiempo que brindar medidas de ayuda económica para los sectores más vulnerables también tuvo sentido, siendo quienes iban a “sentir mucho más los efectos de la pandemia por su dificultad de acceso al agua potable, la vivienda digna, el alimento

adecuado, etcétera”. Su postura es que se necesita un orden jurídico que equilibre las desigualdades sociales, para que haya una igualdad en las condiciones de existencia de los pueblos.

Destaca el rol de un Estado que, durante 2020, registró lo que “en otro momento hubiera sido inimaginable” como empresas “receptoras de subsidios, sobre todo, las pequeñas y medianas, para poder soportar las consecuencias de la pandemia, del cierre, etcétera”; también remarcó como positiva “la prohibición de los despidos, bajo pena de duplicar las indemnizaciones”; además del otorgamiento del ingreso familiar de emergencia (IFE) y el incremento de la asignación universal por hijo (AUH). Según Barcesat, fueron “medidas redistributivas altamente resistidas por los sectores de mayor poder económico”.

Por su parte, Sabsay tilda estas medidas de “mero relato”, habiendo sido “impuestas a través de decretos-leyes, que la Constitución prohíbe”. A su criterio, la administración con equidad “se basa en la transparencia, el cumplimiento de las normas, la no opacidad y, por lo tanto, en que no haya corrupción ni impunidad”. Entonces, sí, resume, se puede hablar de un Estado que administre con equidad. Opina que, “desgraciadamente, el nuestro se posiciona cada vez más alejado de eso”.

La línea de Forster se diferencia de esto. El experto subraya que el debate sobre la salud es profundamente político, porque involucra cómo se organiza la vida social, cómo se distribuyen los impuestos. Y repara en la privatización de las últimas décadas de los dispositivos sanitarios -que, en realidad, acompaña el fenómeno de economización de todas las esferas de la vida por parte de esta etapa del capitalismo neoliberal-.

Considera que la idea de un Estado de bienestar en la Argentina siempre resultó, para los sectores concentrados del poder económico, algo absolutamente insostenible e inaplicable. Es algo que, advierte, vuelve muy difícil la construcción de acuerdos y de consensos. “Ahí también hay un tema para nada menor. No es que la ‘grieta’, esa categoría un poco poética, de las contradicciones de una sociedad con niveles de desigualdad y concentración de la riqueza hagan equivalente la lógica binaria de la polarización”, indaga. E insiste en que es una problemática asociada a “lo no resuelto en el interior de una sociedad como la nuestra”.

Entonces, esa discusión, traducida a la vida política, a una sociedad como la argentina, encuentra sus propias características, sus propias tensiones, sus propias contradicciones, sus propias “violencias retóricas”, enfatiza el filósofo y asesor presidencial. En definitiva, desafía que se puede hacer una “fenomenología de lo que es la gestión, los acuerdos, los consensos, la debilidad de la política, la situación de la democracia”, pero el análisis siempre se va a topar con algo más profundo: “la desigualdad y el conflicto social de base, que es el conflicto de la distribución”.

Consenso

El recorrido conceptual de esta investigación vuelve siempre a lo medular del consenso que dé lugar a acuerdos prácticos y necesarios. Se busca entender cómo se logra el consenso, qué alternativas posibilita, qué génesis natural tiene. Es una cuestión que, dadas las distintas miradas de los especialistas, ofrece una interpretación caleidoscópica.

Forster apunta a lo que considera una “definición clásica” de política, y argumenta que es una suerte de “artesanía o de arte que busca acercar aquellas posiciones que parecen irreconciliables, en determinadas circunstancias históricas”. Apunta que la democracia no es una

generación abstracta de consensos, sino el modo de procesar democráticamente los conflictos que habitan en una sociedad.

“No concibo una sociedad sin conflictos. Es más, creo que la idea de democracia como una estructura puramente consensual es la muerte de la democracia”, sentencia el filósofo y asesor presidencial. Y comparte que “la democracia es, básicamente, la capacidad, en el interior de las diferencias y de las diversidades de una sociedad, de construir un proceso que no reduzca a violencia esas contradicciones, sino que las pueda procesar en términos de disputa democrática”. Asimismo, establece que la democracia no puede ser tomada como “entelequia”, como “algo dado de una vez y para siempre”, sino que es “una construcción social, política, cultural e histórica”. Es esa transversalidad disciplinaria la que compone al análisis teórico-conceptual de esta investigación, el origen pluricausal del consenso, y de la propia gestión de la crisis.

Sabsay interviene desde el parámetro normativo y, respecto del consenso, reflexiona que su centralidad radica en que “permite el cumplimiento de la paz interior y del bienestar general, que son dos de las finalidades más claras establecidas en el Preámbulo para la conformación de la Nación Argentina”. Identifica como condición *sine qua non* que el consenso “siempre es legítimo o es constitucional, en tanto para llegar a éste se han cumplido todos los elementos que contempla la Constitución, el Estado de derecho vinculado, fundamentalmente, a la limitación del poder”. Grafica que el consenso no puede ser producto de la imposición de una parte sobre la otra, debiendo ser “absolutamente equivalentes o proporcionales las soluciones” que resultaren acordadas.

La visión de Forster también repara en el poder y su relación con la política. Advierte que el modo de ejercerlo y su espectacularización tiene relación con los “egos”, con lo “autorreferencial”, en sociedades “donde hay una hipérbola del individuo, es decir, donde los valores individuales parecieran ser el centro de toda legitimidad”. Plantea que la libertad termina pensándose en términos individuales, donde el ciudadano es fundamentalmente un ‘ciudadano consumidor’, que “cree que si se para frente a una góndola de supermercado y tiene diez marcas de yogur para elegir es un ser libre”. En este sentido, contempla, “la idea de ego también opera de una manera muy particular” y señala que “hoy hay un gran debate y hay una gran disputa respecto del sentido de la democracia, por esos son difíciles los consensos y los acuerdos”.

Forster recorre lo acontecido durante la pandemia, y deja ver que, por presencia o por ausencia, “los acuerdos y los consensos han sido fundamentales”, en particular, durante el período estudiado. “Y el Presidente lo sigue intentando”, enfatiza.

Su interpretación es que “uno de los problemas que ha tenido la gestión de la pandemia -el cuidado, etcétera- ha sido que la mayoría de las jurisdicciones no se han comprometido efectivamente con la política de controles. Han dicho que sí, firmaron todos, llegaron al acuerdo, pero, a la hora de la verdad, en los territorios de las distintas jurisdicciones (ya no importa si se era oficialista u opositora), tenemos distintos niveles de disenso”. Cuestiona que, en términos prácticos y concretos, “primó el estado de ánimo de sus sociedades respectivas, de sus intereses políticos circunstanciales, o lo que fuere”.

Similar análisis es el de Barcesat, quien manifiesta que rige nuestros procedimientos un “culto extremo, que es que las recomendaciones o resoluciones de los órganos regionales o internacionales se cumplen si son acordes a las decisiones de tal o cual gobierno. Es la afirmación más brutal”.

A pesar del marcado contraste de perspectivas en términos específicos, en lo general, lo establecido por Forster y Kovadloff también refiere a que la Argentina es un país “que se organiza al margen de la ley, no dentro del marco de la legalidad compartida con conceptos”. Advierte que, en la medida en que somos una sociedad dividida, respondemos a conceptos de legalidad diferente, en órdenes que deberían ser estructuralmente comunes.

Para Kovadloff el consenso se alcanza a través de una “mutación muy profunda de la noción de identidad”. Explica que “a la búsqueda de consenso concurren quienes, teniendo una identidad autoconcebida como ‘suficiente’, descubren en un momento dado que la confrontación con quienes poseen otro concepto de identidad sólo puede desembocar en el exterminio recíproco”. Su visión propone que “el consenso es, simultáneamente, el fruto de un fracaso de la autosuficiencia y el resultado de un acuerdo que permite preservar parte esencial de la propia identidad, sin que esa identidad pueda ser homologada a un todo”. Analiza que se trata de un “doble movimiento”, de “destitución y constitución”.

Lleva su reflexión a lo etimológico del término, indicando que los llamados ‘partidos políticos’ “reflejan bien en su propio nombre ese sentido del fragmento” que es, a la vez, imprescindible e insuficiente. Manifiesta que las personas que componen a todo partido político son, en efecto, ‘individuos partidos’: “Si bien poseen una identidad doctrinaria, en la misma medida en que se reconocen como expresión de un partido, reconocen la insuficiencia para incluir en una totalización a la comunidad”. Y define que esto sólo tiene validez en la medida en que exista la noción de ‘bien común’, es decir, de sujeción del poder a la ley; ya que, “si no hay sujeción del poder a la ley, no hay posibilidad de comunidad”.

El valor de la confianza

Todo acuerdo, todo consenso supone un entendimiento entre las partes. Es la aceptación activa de un ‘otro’ distinto de ‘uno’, es ese esfuerzo que implica asumir presencias e intereses distintos de lo propio para poder llegar a una siguiente (mejor) instancia. Esta tarea sólo se logra desde la confianza (pública, ciudadana e interpersonal).

Respecto de este hilo conductor reflexiona Rab. Alejandro Avruj. Parte del planteo de que el término ‘confianza’ deriva de ‘fe’ (‘confianza’ significa ‘con-fe’). “No la fe en Dios, sino la fe en el otro”, define.

Ejemplifica el caso con el concepto de dinero, entendido como “un papel con un número, pintado de un color”: “Yo te puedo dar uno, dos, cinco papeles con numeritos y vos me podés llegar a dar tu casa”. Argumenta Avruj que el dinero es la demostración de fe universal más grande; cruza continentes, límites, religiones, ideologías. “Y es sólo fe; fe en que vas a dar ese papel y, creas en lo que creas, seas quien seas, tengas la altura emocional o física que tengas, con ese papel vos vas a poder salir a comprar lo que quieras”, apunta.

El presidente de la Asamblea Rabínica Latinoamericana, Rabino de la Comunidad Amijai, expone, así, que el crecimiento del ser humano se basó en la confianza, es la base del origen de la sociedad. “Y no solamente para situaciones complejas como la que empezamos a vivir en 2020 con la pandemia”, advierte, sino para todo. Asegura que la confianza es el origen del porqué de la realidad del ser humano.

Menciona que la Biblia comienza con la letra ‘B’, que es la letra de la palabra ‘bitajón’, que quiere decir ‘seguridad’, ‘confianza’. “Esa letra es el ‘número dos’; porque necesitás ‘un otro’ para generar ‘algo’, para generar esa confianza y construir un mundo”, afirma. Y analiza que el mundo no se podría haber construido desde la primera letra, “porque cuando vos estás

solo, y sos vos, y es el 'yo', y nada más que el 'yo', gobierna el ego, pensando que la sociedad tiene que ver con lo que yo me tengo que llevar", por el solo hecho de haber nacido. Y, en realidad, refuta, "el solo hecho de haber nacido nos da responsabilidades. ¿En qué? En la confianza que me tienen, ahora que nací, respecto de que voy a ser parte de un todo".

En este marco, sostiene que el pacto de confianza está quebrado. Señala que "sólo con ver los reclamos de justicia en televisión, o los reclamos por comida, o por menos corrupción" hay evidencia de ello, y lamenta que "el pacto está quebrado, en casi todas las instancias".

En esa línea se pronuncia Barcesat, que, en cuanto a confianza pública, considera que "somos un país extremadamente desconfiado, tanto en los centros urbanos, cuanto en el campo". Hace hincapié en que el sector rural, en particular, desconfía de todo gobierno que tenga incidencia redistributiva del producto bruto interno "o de la riqueza nacional, para decirlo más gráficamente".

Avruj encuentra en la educación una suerte de cura de confianza, dado que es "lo único que genera límites al poder". Advierte que cuando "el poder es total, absoluto, y te dice 'no hace falta que estudies, no hace falta que trabajes, ni siquiera hace falta que tengas mérito, que crezcas, porque vos tenés derechos' eso está planteado desde el discurso pero queda corto desde el proyecto". Su postura es que el primer "quiebre de confianza" se da "de arriba hacia abajo", desde un Estado que "no confía" en que el ciudadano 'lo logre', entonces, 'da todo'. "Y hay una clave para que yo deje de tener confianza en el otro, que es que no tenga confianza en mí", alerta.

Surgen impulsos como el de Kovadloff, que, ante el planteo de un necesario fortalecimiento del tejido social y productivo, indica que la educación cívica tiene que estar en el centro de los proyectos transformadores que desemboquen en una nueva idea del bien común. "Es un modelo educativo el que debe impulsarse", asegura. Y, en sintonía con Avruj, remarca que, si no se genera una conciencia más honda del sentido de la interdependencia con el prójimo y del valor de la propia identidad como algo que nace del encuentro con el otro, no podremos actuar de una manera cívicamente renovadora y *gradualmente* renovadora, por lo menos". Considera que son cuestiones hoy "alejadas del pragmatismo y del oportunismo coyuntural con el que suele procederse en política".

Respecto de la confianza en la clase política, específicamente, Sabsay expresa que en nuestro país eso es algo que se ha perdido; "la gente, los ciudadanos, en general, descreen de la diligencia política". Y de modo progresivo, indica el jurista, van en busca y se referencian fuera de ese grupo. Esto, a raíz de un sentimiento de defraudación "en un país sumergido en la pobreza".

El enfoque de Kovadloff también aborda el criterio de legitimidad en su "dimensión metafórica"; es decir, cuando lo que se quiere decir "es representativo de un valor compartido con el mayor número posible de ciudadanos". El filósofo y escritor grafica que en una derrota electoral, si la fuerza que uno apoya no gana, el ideal plantea que ese individuo no deje de sentirse "representado por el vencedor", y que "los valores esenciales" que componen el bien común son aquellos "que revisten de legitimidad, aun cuando la fuerza que uno apoya está derrotada".

Conceptualmente, Kovadloff identifica que en una comunidad regida por el principio de la ley, en su sentido constitucional, "la derrota no queda asociada a la pérdida de protagonismo,

sino a la subsistencia del sistema”. En el marco de la democracia, prosigue, la derrota no connota la desaparición del sistema, allí hay legitimidad cabal en el sentido democrático.

Avruj busca soluciones a estos dilemas, indagando respecto de qué necesita un dirigente para que la gente crea en su propuesta, en su liderazgo. “No se trata de un discurso, ni una frase, ni una acción aislada, es un concepto: coherencia”, puntualiza. Y sostiene que uno tiene que ser coherente, “trabajar en alinearse en lo que se piensa, se siente, se dice y se hace”.

Detalla que el judaísmo dice y grita “a las mañanas y a las tardes, y en cada momento importante, una frase que plantea que ‘Dios es uno’. *Uno*. ¿Cómo lo llevamos a lo práctico? Trabajando por ser *nosotros* uno. Nosotros, en nuestra interioridad, como seres humanos, tenemos que trabajar por la coherencia interna, que es un trabajo muy complejo”. Según Avruj, cuando un líder, públicamente, expone un quiebre en su coherencia interna, pierde la confianza.

A futuro

Olsen plantea que en las políticas inestables y situaciones imprevistas es probable que haya **más demandas de comportamiento coordinado**. Esto lleva a que los procesos de rendición de cuentas se desarrollen en una interacción dinámica entre los niveles de gobierno y las esferas institucionales. El experto advierte que cuando la experiencia ofrece poca orientación, la **comprensión causal es escasa, los criterios normativos están en conflicto y el control es incierto**.

Según Neirotti, una crisis como la generada por la Covid-19 “exige ética y grandeza, más allá de los intereses partidarios”. Sostiene que la estrategia demanda un camino común entre los actores, continuidad entre las políticas implementadas. Refiere a un “componente racional”, que favorezca el análisis de las consecuencias de cada acto, “también impactado por el hecho de que existe una dinámica democrática que llama a la contienda electoral cada dos años, permitiendo que haya conexión entre medidas que se puedan re-alimentar por cada actor a quien le toque gobernar”. Es una reflexión asociada al mediano y largo plazo, una lógica que insta a “no quedarse con lo acotado de los próximos meses, sino a pensar un Estado con políticas perdurables”.

Como se vino planteando, la capacidad de acordar, de la constructiva asociación entre partes, juega un rol relevante en esto.

La perspectiva de Barcesat es que cuando hay “derechas desesperadas, cosa que no ocurre sólo en la Argentina, pasa también en Ecuador, Perú y Bolivia, es muy difícil acordar”. Apunta que la aparición del fenómeno llamado ‘lawfare’ demuestra que “para quien es considerado el enemigo político, solamente hay persecución y una suerte de ‘muerte civil’, en la medida en que sea alcanzado por el brazo represor del Poder Judicial”. Su visión es que, en este contexto, consensuar es complejo.

Por su parte, Sabsay detecta una presión de gran parte de la sociedad, “tal vez, la mayoría”, respecto de la concreción de acuerdos. Y, agrega, “que se vuelva a los carriles del Estado de derecho”. Advierte que “la cantidad de manifestaciones y ‘banderazos’ durante 2020, que pararon muchas de las peores iniciativas (sic)” no han sido “casualidad”.

Forster pone sobre el tapete una dinámica en la que muchas veces se llega a acuerdos de palabra, se firma, pero “a la hora de bajarlos específicamente a la práctica concreta, esos acuerdos tienen algo de papel pintado”. Sin embargo, se muestra optimista cuando recupera la evidencia que dejó el gran acuerdo logrado en la Argentina, “en un sentido profundo, de la

política de derechos humanos”, iniciado por la “decisión histórica del ex presidente Raúl Alfonsín de crear en su momento la CONADEP y después el juicio a las Juntas Militares”, algo que se profundizó con las políticas de Memoria, Verdad y Justicia, y la apertura de los juicios durante el gobierno de Néstor Kirchner. “Hay un consenso de una parte muy grande de la sociedad argentina acerca de un Nunca Más, un ‘Nunca Más’ a cualquier experiencia de tipo dictatorial”, refuerza el filósofo y asesor presidencial.

En este sentido, halla posible la construcción de acuerdos, de construir consensos. Enfatiza que es un trabajo arduo a futuro, que requiere “audacia” y que los distintos actores “traten de jugar limpio”.

La creencia de Kovadloff alude a que a los argentinos nos cuesta capitalizar las propias derrotas: “Tenemos una escasa aptitud para hacer del fracaso una fuente de aprendizaje”, afirma. Considera que seguimos privilegiando la idea de la subsistencia del fragmento por sobre la existencia del conjunto. A esto acredita la “creciente debilidad o la anemia que se fue adueñando de los partidos políticos” en el país como expresión de “intereses puramente sectoriales por sobre intereses nacionales, del conjunto”. Indica que se sigue concibiendo la idea de ciudadano como cuestión de identidad de agrupación, mucho más que de nación.

Opera, según Kovadloff, una “muy poderosa aptitud para la negación de lo sucedido, mediante una idealización del porvenir y de la eficacia”. Su visión es que uno de los efectos extraordinarios de la pandemia es que hirió el narcisismo social de una civilización que creyó que tenía, mediante la medicina preventiva, la capacidad de eludir la fatalidad. “Y la fatalidad se puso de manifiesto nuevamente mediante una de sus formas más humillantes, que es trayendo a la sociedad una de las formas más brutales de la indefensión humana, que es la noción de la peste”, señala. Y se muestra preocupado ante lo que, a su entender, es una reducida aptitud que, post pandemia, conciba al hombre como lo que considera que es, “un ‘ex-puesto’, el que está a la intemperie”.

Avruj insiste en que el problema es cuando, de ‘arriba para abajo’, hay una comunicación que “sólo habla de derechos”. Y remarca: “No digo que el ciudadano no los tenga, claro que los tiene, a todo. Pero acá nadie habla de responsabilidades. Nadie habla de compromiso. Nadie habla de generar la confianza para que otro también pueda gozar del derecho que a vos te toca dar para que el otro lo tenga”.

Pero, para él, queda esperanza. Porque, ante la certeza de la necesidad de confianza, “desde las bases, empiezan a confiar unos y otros en el ciudadano común”. No pierde de vista que el trabajo de cada uno “no sólo dignifica a uno, sino que genera nueva construcción para con el otro. Cualquier trabajo que hagas incluye una ‘ava parte’, que sirve para la sociedad, le queda a la sociedad”.

La visión del presidente de la Asamblea Rabínica Latinoamericana y rabino de la Comunidad Amijai “excede la ‘grieta política’ entre diferentes actores políticos, de derechas y de izquierdas” (más allá de que tilda de “falacias” las ‘derechas’ y las ‘izquierdas’, dado que, dice, en la Argentina “ni las derechas son tan derechas ni las izquierdas son tan izquierdas”). Sostiene que hay una grieta que es entre la sociedad y las instituciones. Afirma que, con la ‘grieta’, el que asoma, se cae; “la grieta es lo insalvable”. Y ve como un problema que haya quienes se aprovechan de ello, fomentando políticas para sostener esa grieta, porque conviene económicamente, políticamente, a niveles de corrupción”.

Más que hablar de ‘grieta’, Avruj aporta, como novedad, el concepto de ‘monte’. Es una lógica que implica asumir que hay “una distancia, una barrera, hay dos valles distintos, pero también implica asumir que hay una oportunidad de encuentro, y para llegar a ese encuentro hay que crecer, hay que subir el monte”.

Estrategia

Planteado el contexto político-social e institucional que fue marco de la pandemia en la Argentina, y expuestas las perspectivas filosóficas, legales e inclusive culturales respecto de las medidas a cargo de los decisores, esta investigación da un paso más. Interesa conocer en el presente apartado qué análisis hacen respecto de la estrategia los expertos Silvia Fontana, Valeria Maurizi y Mario Riorda, referentes en comunicación de gestión. A continuación, un desglose de lo que se hizo muy bien, lo que se podría haber mejorado, y un ángulo no contemplado que encuentra en esta crisis una oportunidad de propulsión para ganar espacio en la arena política.

Lo primero es asumir el problema. Para hacerlo, es necesario identificarlo, nombrarlo. Respecto de la definición de lo que es un problema para un gobierno, Riorda plantea que hay veces que alguien siente que tiene trabas para gobernar, aun dentro del ejercicio democrático, y “problematiza una relación –por decir- con la Justicia”, y toma eso como eje central, “cuando públicamente no es un problema total; esto es importante”.

También refiere al “construccionismo político” que, muchas veces, no trabaja sobre el problema sino que crea los problemas, porque tiene las políticas públicas como soluciones detrás. “Con esto puedo crear ficciones, o puedo, en todo caso, darle visibilidad y legitimidad a problemas que son tal pero que, ‘no han logrado problematizarse’, en el sentido de expandirse públicamente”, avanza.

Para Maurizi se da una débil comprensión de los actores involucrados y de los alcances de los problemas. La experta expone que, estrictamente desde la política pública, el problema público responde a las demandas sociales, tiene que haber ciertos consensos, porque son problemas que están en la agenda. En lo que concierne a la crisis generada por la pandemia de la Covid-19, la politóloga explica que no hizo falta ese consenso, “porque el problema nació definido”. Venía definido por la agenda internacional, porque es una crisis global.

Se planteará en lo sucesivo la progresión que puede transitar un problema que, de tan agudo, pasa del riesgo a la crisis en sí. Como ‘regla general’, Maurizi asegura que cuando una sociedad ingresa en una crisis, “la visión restrictiva lleva a cometer muchos errores”. Fontana propone que cuando se trabaja con la comunicación del riesgo tiene que hacerlo en dos esferas simultáneas: una es la científica y la otra es la política. “La comunicación de riesgo es una comunicación construida”, enfatiza, va más allá del simple mensaje; y se maneja desde la *percepción*.

Fontana indica que hay problemas que vienen trabajándose desde la campaña, otra agenda es emergente.

Maurizi tilda de “error de base” que, principalmente, se prioricen beneficios a corto plazo. Remarca que es necesario conocer el mapeo de actores, qué demanda cada uno, en qué sector se ubica. “Eso falla, en general, en los gobiernos”, asegura, en cuanto a que a las administraciones les cuesta “la definición de los problemas”.

Según Riorda, hay filtros y miradas que inciden en la definición de un problema en el marco de una gestión. No todo es un “problema objetivable”, en tanto problema ‘legítimo’ de las políticas públicas. El experto señala que incide mucho la construcción política, el filtro político, la oportunidad, la cercanía electoral, “hay mucho de ‘ruido’”, añade. Por lo que establece que no cree en la homogeneidad de la definición de los gobiernos para problematizar.

Riesgo y crisis

Respecto del concepto de ‘crisis’, Riorda describe dos tipos o niveles de gravedad. Por un lado, una **“crisis crónica”**, presentada en la figura de ‘bola de nieve’; “cabe mencionar, si es una ‘bola de nieve’, admite discusiones de encuadre, sobre si es o no crisis”, precisa. Y luego refiere al segundo tipo, la instancia de ‘gravedad pura’, que son las **“crisis agudas”**.

Respecto de las crisis agudas, el experto repara en la preponderancia que tiene la “percepción muy subjetiva” de quien gestiona. “Hay que actuar ya y ahora, es una cuestión que pesa; por lo tanto, esa sensación de urgencia es la que determina la dimensión de dicha crisis aguda que, evidentemente, hace imposible no actuar” frente a lo sucedido.

“Muchas veces, esa subjetividad no toma en cuenta una trayectoria previa de la situación que genera que hoy sea crisis”, plantea Riorda, en referencia a si hubo “riesgo previo” o no. Personifica el rol del gestor y dice: “Nunca está claro el tipo de crisis que llevo yo”. Y sugiere que es habitual que esa subjetividad se rompa “sólo cuando aparece un dato incontrovertible, que es lo que permite en la escena consensuar que, efectivamente, estamos en un proceso crítico”, enfatiza.

Cabe la digresión, Maurizi revela que desde hace décadas la sociología habla de una “sociedad del riesgo”. Esto, vinculado a los cambios sociales y culturales de la vida contemporánea. Influyen, según la especialista, los “avances tecnológicos y productivos que afectan las dinámicas sociales”, cambios laborales que producen afectaciones a la salud, al ecosistema; “estamos en riesgo constante por las maneras en la que se genera nuestro desarrollo como sociedad, ese es el marco que engloba sociológica y políticamente el riesgo”. Trasladado más a lo concreto, considera que todo hecho, “lo que conocemos (sismos, inundaciones, etcétera)”, o aquello “de origen industrial (actividades nucleares, petroleras)” implica “riesgo latente que se puede convertir en desastre”. Son “condiciones pre-existentes que, como seres humanos en sociedad, tenemos”.

Sucede que las crisis muchas veces no tienen elementos objetivables para ser ‘agudas porque sí’. Riorda manifiesta que uno de los elementos que desvirtúa la posibilidad objetivable es lo que se llama “proceso de subjetivación de las crisis”. Y apunta que la gestión de la pandemia generada por la Covid-19 es interesante en la perspectiva del Marco de Sendai⁸, que es el que establece, de alguna manera, los marcos teóricos de la gestión del riesgo ante situaciones de desastre.

Maurizi establece que los desastres son crisis. Es un evento sorpresivo, supera la capacidad de respuesta de recursos y tiene afectaciones en distintos ámbitos, no sólo vidas (el detonante más grave) sino lo social, político, patrimonial, cultural. En términos académicos, entiende al ‘desastre’ como una crisis “de largo aliento”. Y refuerza: “Tan largo es el período de la pandemia que, a casi dos años de iniciada, todavía nos deja en la etapa ‘crisis’, sin poder decir sólidamente que estamos en etapa de recuperación todavía. Si fuera otro tipo de desastre, de los más habituales, aquellos que uno está habituado a mencionar, diríamos que el período de

⁸ Ver apartado **Estado de la cuestión**.

crisis en sí mismo dura quince, veinte, treinta días, y luego comienza la rehabilitación o reconstrucción (la etapa de recuperación); es más acotado y claro”.

La politóloga especialista en gestión de riesgo, coordinadora de proyecto para el PNUD México, en Naciones Unidas, advierte que en los países de América Latina se suman vulnerabilidades estructurales que hacen que un desastre empiece a generar “micro-desastres”, por lo que “el período de crisis se extiende más que lo que lo hace en otros lugares”.

Fontana pone el foco en que el desastre (aquello que Riorda menciona como ‘crisis aguda’) es un “riesgo materializado”. El riesgo, como tal, se entiende como un ‘riesgo latente’. El virus nos sorprendió pero no es algo que se generó de la noche a la mañana, es algo que ‘se construyó’ (y no me refiero a que hubo una ingeniería para provocarlo). Fontana observa factores que fueron colaborando, y hace hincapié en que cuando se habla de riesgo, esto se interpreta como amenazas, vulnerabilidades y capacidad de respuesta; “son los tres elementos que conforman el riesgo”, advierte.

Es así que, según Fontana, cuando se habla de riesgo, se habla de proceso: prevención del riesgo, crisis y reconstrucción. La comunicación forma parte de este proceso, con diferentes etapas en las que se va tomando diversas acciones, no es homogéneo. Importan los sondeos de opinión pública, y también el trabajo con los diferentes actores, con los médicos, los educadores, los funcionarios, los ciudadanos, con las distintas partes de este proceso, asegura la especialista.

Tajante, Fontana resuelve que “es un error entender a Covid-19 como un producto, cuando en realidad fue un proceso. Estaba la amenaza del virus, hubo un sinnúmero de vulnerabilidades asociadas a este virus y la producción resultante de Covid-19”. Y analiza que cuando gestión ignora que la Covid-19 se equipara a un proceso eso cristaliza la ausencia de comunicación de riesgo, “y eso es un problema”, cataloga. Y vaticina que, en términos de impacto, “esta crisis en sí, esta pandemia, va a trascender a este mandato, porque a quien gobierne desde 2023 le va a tocar reconstrucción en un montón de sentidos”.

Maurizi también refiere a la localía de una crisis que nace fuera del propio territorio. La especialista diagnostica que, inicialmente, el factor exógeno de la crisis, sumado al poco tiempo de iniciado el mandato, otorgaron a la gestión nacional cierto ‘beneficio de la duda’. “Lo que pasó fue que, luego, la crisis no fue ajena o externa, fue local. Con medidas locales que no fueron efectivas ni suficientes. Tampoco fue efectivo en Alemania, por decir. Pero acá nosotros teníamos una crisis pre-existente. Sobre todo, por el deterioro económico-social”.

Comunicación de riesgo y de crisis, parecido pero distinto

Distinto de lo propuesto por Ibarra en la presentación de este segmento, Riorda remarca que la comunicación política no es un fenómeno distinto de la política en sí, y discutir qué aporta la comunicación política implica casi discutir qué aporta la política en sí. De hecho, el experto entiende que toda política se presenta, se representa y se hace pública a través de un formato comunicacional. La síntesis de esto es muy clara, asegura: “No hay política sin comunicación”. Garantiza que es “la chance más importante de legitimidad”, aporta “objetivos instrumentales”, que permiten, desde la evidencia, gestionar situaciones disruptivas.

El especialista sostiene que ambas, comunicación de crisis y comunicación de riesgo, actúan sobre la incertidumbre, sobre la ausencia de certezas. Analiza: “¿Adónde debería ir la comunicación de crisis? Básicamente, a aportar trayectorias de certidumbre. Aporta un objetivo instrumental, el de dotar a la crisis de perspectiva política y llevarla hacia la perspectiva instrumental-operativa”, esto significa ayuda, contención, mitigación, reparación,

compensación, entre otras. En esta línea, Maurizi indica que la comunicación en estos contextos tiene un marco propio, una definición propia; busca consensos o equilibrios entre diferentes actores, y está pensada para el largo plazo, “es permanente y transversal”. Fontana complementa este criterio argumentando que “la información brindada debe ser lo más clara y concreta posible, y que invite al auto-cuidado”.

Distingue Riorda que hay un riesgo que trabaja en crisis y hay también un riesgo previo: “Al riesgo previo se lo denomina ‘riesgo hipotético’, que es el riesgo que alerta sobre una crisis futura. Básicamente, el riesgo apunta a generar una conciencia pública sobre peligros, amenazas y vulnerabilidades. Por lo tanto, el riesgo deriva, básicamente, de la creación de un proceso de construcción social para una cultura social y política que perciba esas amenazas, vulnerabilidades y peligros”. Y explica que, al igual que con la crisis, con el riesgo se da en gestión un objetivo instrumental: “¿Cuál es? Que yo modifique un hábito o una conducta. El ‘hábito’ refiere a algo puntual y específico; una conducta refiere a una colección de un sistema de hábitos”.

Maurizi explica que la comunicación de riesgo no hace foco en la imagen de los gestores sino en que los actores, todos, tengan la información suficiente para poder tomar decisiones informadas, para participar políticamente en la definición del riesgo. Advierte que importa el logro de cambio de hábitos en la sociedad pero también el contenido pedagógico de la comunicación para una toma de decisión participativa.

Riorda define, muy concretamente, que **el riesgo es una actividad preventiva**. Y la **crisis es una actividad portadora de certidumbre hacia adelante**. Esto se asocia a la explicación que brinda Maurizi respecto de que, cuando se habla de comunicación de crisis, la instancia, esa acción, debe tener un inicio y un final. La comunicación de crisis hace hincapié en esa incertidumbre del momento y orienta hacia la conclusión de la crisis a través de la búsqueda de consensos y colaboración entre actores. La comunicación del riesgo, en tanto, es permanente, como la gubernamental; no podemos decir que tenga un inicio y un final. Remarca que “será siempre, porque el riesgo en sociedad está presente siempre. Ahora, en el momento en que ocurre la crisis, se activa la comunicación de crisis, en el período de esa crisis”.

Paralelamente, para Fontana, esta pandemia deja a la vista que no es el Estado el único encargado del cuidado, sino que hace falta que la población haga su parte. “Por eso es que nosotros, como ciudadanos, tenemos que formar parte de la construcción de esa comunicación”, dice. Y cuestiona lo sucedido en noviembre de 2020 con el velorio a Diego Armando Maradona que, considera, fue una de las maneras en la que el Gobierno nacional eligió comunicar. La experta estudia que el “el mensaje del Gobierno fue de no-cuidado; desde ya, había que velar a Maradona, pero había que hacerlo igual que a todo ser querido de cualquier ciudadano argentino”.

En esa misma línea, discute que las manifestaciones callejeras organizadas por el Gobierno, “la del 17 de octubre, por ejemplo, o las de los sindicalistas, esas estaban bien; las que hacían los ciudadanos opositores generaban contagios. Allí observo una perversión del mensaje”.

Maurizi concuerda con Fontana en cuanto a que la gestión de la comunicación que hemos tenido, “es evidente, no se ha hecho desde la perspectiva del riesgo”. Expone también que en la Argentina no contamos aún con “una profesionalización de la comunicación como para lograrlo aceitadamente”.

En aras de generar información que mitigue la incertidumbre, Fontana apunta que el apoyo científico no se da solamente a partir de lo sanitario, porque la pandemia excede lo sanitario. “La pandemia está presente en lo social, lo económico, lo ambiental, lo infraestructural, lo político y en la salud (entendida como algo general, más allá de muertos/contagios/camas UTI)”, releva. La experta suma que, a nivel país, contamos con el Sistema Nacional de Gestión Integral de Riesgo de Desastre (SINAGIR), que es un mecanismo que depende del Ministerio de Seguridad.

Detalla que SINAGIR nació en octubre de 2016 a los fines de articular todos los actores que forman parte del riesgo (gubernamentales, no gubernamentales, privados, organizaciones del tercer sector). A criterio de Fontana, “el gran error que tuvo el Gobierno fue manejar la pandemia desde una cuestión sanitaria”. Plantea que “el Gobierno tendría que haber manejado la pandemia desde el SINAGIR, liderado por el Ministerio de Salud; es decir, que la propuesta de acción saliera de un diálogo entre lo político y lo científico”. Su mirada es que ese ha sido el “punto de quiebre” que expone que “no se ha entendido bien el tema”, que “se ha hecho una lectura miope de la comunicación estratégica de la pandemia”.

La experta advierte que la Argentina se quedó “con la mirada de la comunicación política y no la comunicación del riesgo”. Y agrega: “Hemos comunicado crisis”, el Gobierno “se posicionó desde esa crisis, pero el riesgo es mucho más amplio que la crisis, porque el riesgo es un proceso; e, insisto, a la pandemia se la vio como un producto, no como un proceso”.

En cuanto al procedimiento de comunicación de riesgo, Maurizi determina que, de base, implica considerar de antemano peligros y vulnerabilidades del territorio. Es un análisis, un estudio dentro de cada sector: sector salud, sector económico, sector ambiental, etcétera. “Se analizan los planes y programas, se revisan los distintos instrumentos de la política pública: los marcos normativos y programáticos, los procesos, la estructura organizativa, los recursos financieros, los mecanismos de gobernanza; todo lo que compone una política pública”, detalla. Plantea que allí se incluye la perspectiva de la gestión de riesgo.

Un paso siguiente, continúa, es el de lograr “compromiso y voluntad política, no entendida nada más como la toma de decisiones gubernamentales, sino como el compromiso de los distintos actores de la sociedad (los gobiernos y el sector privado) para trabajar en algo”. Asegura que sólo cuando se da ese compromiso se puede pasar a efectuar acuerdos.

“Estos acuerdos van a estar dados en cómo incorporamos este enfoque en lo que estamos haciendo, no inventando algo nuevo, sino metiéndolo en lo que estamos trabajando. Eso es lo más trabajoso, la toma de conciencia y la disposición a trabajar lleva más tiempo, e implica más que, tangiblemente, hacer las cosas”, repasa Maurizi. Y apunta que, cuando los acuerdos son sólidos, el mecanismo está dado para gestionar el riesgo; de otro modo, es imposible.

Su opinión es que “en las crisis siempre se pierde” y que, “como profesionales que gestionamos la comunicación, definimos el punto aceptable de pérdida y también el punto inaceptable”. Es así que manifiesta que desde la comunicación de riesgo es posible “comunicar bien”, pero la clave es entender *cuál es el riesgo* (qué está ocurriendo, qué puede llegar a ocurrir, qué percepciones heterogéneas se dan en el territorio, qué recursos de reacción figuran en esa heterogeneidad).

“El error que encuentro por parte del Gobierno nacional durante el período ASPO”, analiza Maurizi, “es que se centró en una parte del riesgo: el virus. No hubo comprensión de

cómo el riesgo fue transitando sus distintos momentos, penetrando en las distintas capas”. Al igual que Fontana, que habla de crisis pandémica como “proceso”, la mirada de la coordinadora de proyecto en el PNUD es que “la crisis no fue ni es lineal”. Y, si bien excede el marco temporal de esta investigación, en lo que refiere al año 2021 (momento en que se concretó el intercambio con la experta), su balance arrastra complejidad: “Lo desafiante del segundo año de pandemia instalada es que está cruzado por comunicación de riesgo, comunicación de crisis e inclusive comunicación electoral”.

La buena práctica

Dado lo expuesto hasta el momento, cobra protagonismo la necesidad de **profesionalización** de la tarea, que habilite que la dinámica retroalimentada entre gestión y comunicación sea óptima.

Según Riorda, la comunicación política en casos de crisis es todo. Por eso importa la profesionalización de la comunicación política, que, en general, posee cuatro abordajes: la teoría, la doctrina, la estrategia y la táctica. A criterio del experto, ser profesional implica dominar la teoría; entender que, desde la perspectiva institucionalista, la comunicación tiene cuatro instancias que pueden funcionar juntas pero son totalmente separables: 1) la comunicación gubernamental en situaciones de rutina; es decir, la comprensión de rutinas que definen la gubernamentalidad; 2) la comunicación electoral; 3) la comunicación de crisis, y 4) la comunicación de riesgo.

Respecto de lo último, la comunicación de riesgo, Riorda destaca que se trata de un subcapítulo importante dentro de la comunicación gubernamental, sólo que tiene tal dimensión, con objetivos tan particulares, que, a pesar de ser parte de esa comunicación gubernamental, por su propia especificidad, se la entiende como algo separado.

Maurizi enfatiza que lo esencial es comprender qué percepciones están presentes respecto del riesgo. Para eso, prescribe, lo primero que hay que hacer es distinguir cuáles son los actores involucrados. Plantea que, una vez que la crisis está *in situ*, por lógica, no hay tiempo de realizar un estudio metodológico y prolongado. “Se trata, justamente, de concertar con los actores, de conocer qué piensan unos y otros. El objetivo no es sólo segmentar el mensaje según target, sino conocer qué piensan y saben de la situación, y si esas percepciones se ajustan o no al riesgo (si los subestiman o sobreestiman) como vos, gobernante, lo tenés definido”, explica.

La experta regresa a la lógica inicial que advierte que el problema público es, primero, el riesgo.

“Y el riesgo va a tomar distintos nombres. Ahora, una distinción es que cuando hablamos de riesgo no nos limitamos al peligro o a la amenaza nada más (no es el virus el riesgo). El riesgo es cuando el virus afecta a una población pobre, que no tiene agua, desinformada, con vulnerabilidades específicas. Ahí se produce el riesgo. Luego, el desastre llega cuando el problema alcanza otras magnitudes”, clarifica.

Por su parte, Fontana destaca que de la mesa de conversación debe participar el sector privado, las organizaciones del sector no gubernamental, empresarios, organismos internacionales, colegios profesionales, cámaras. Desde ya, también deberían figurar “medios de comunicación”, que, indica la especialista, “deberían ser el primer aliado, dado que son los principales generadores de opinión pública... *¿cuántas veces han dado mensajes totalmente errados?* Y eso se traduce a personas que no se enteran”.

Su análisis es que, a diferencia de lo que advierte que ocurrió, “había múltiples actores a los que se podía haber convocado para que las decisiones fueran articuladas, mancomunadas, dialogadas con la gente”. Y plantea: “¿Cómo no se va a ver superado el Gobierno? Claro que se vio desbordado el Gobierno, por definición, sino no estaríamos hablando de una crisis. Hubo una superación a la capacidad de dar respuestas a las demandas”.

La perspectiva de Fontana es que el Presidente no tiene por qué saber de qué trata una pandemia, pero sí debe saber recurrir a personas que sepan acerca del tema. “Esto implica, de base, mirar a un futuro lejano; saber que cuando la comunidad internacional te habla de ‘pandemia’ no podés mirar a quince días, o a ‘pasar el invierno’. Se suma a gente especializada, en todas las áreas, no en lo sanitario únicamente. Ahí también juega la humildad de convocar a referentes, no solamente nacionales sino también internacionales. Ampliar la lectura”, insta la especialista. A raíz de esto, refiere a la atención que merecen en estos contextos vulnerabilidades que no son inmediatas pero que se asocian a la pandemia: la salud mental, la economía, el ambiente, las cuestiones sociales, el hambre, lo institucional; “todo lo que va apareciendo con el tiempo”, explica. Y cuestiona que “si, así y todo, insistís con la mirada sanitarista, estamos todos en un problema”.

En lo que concierne al sistema sanitario, específicamente, Fontana agrega que “no era sólo una cuestión de sumar camas, tubos de oxígeno o comprar respiradores”. Sopesa que es evidente que no es posible “preparar en catorce días una carrera de médicos terapeutas”. Entonces, su lectura apunta a que, “sin los médicos, los fisioterapeutas o los enfermeros terapeutas detrás, no se está fortaleciendo el sistema”. Más allá de la extrema exigencia para el sistema burocrático instalado, su visión apunta a que “cuando hay fondos y alianzas estratégicas”, el fortalecimiento del sistema es posible.

“Y no se pierde de vista que el pico recién se dio en 2021, realmente había mucho que se podría haber hecho en 2020”, subraya Fontana.

[Lo central de la cohesión](#)

Con la intención de favorecer la dinámica de gestión y comunicación, merece especial atención el llamamiento a la cohesión expuesto por Riorda. Según el experto, la cohesión fue nula, al no haber habido perspectiva de riesgo.

“Cohesión es una sola cosa: elementos con coherencia”, define. Interpreta que el Presidente Fernández “pasó del éxito al exitismo, se convirtió en sí mismo como un sistema de comunicación pública, prácticamente quitándole peso a todos los actores que podían hablar, incluyendo ministros con pertinencia temática por su cartera”. Asegura que el primer mandatario “rompió uno de los criterios básicos (que tanto en crisis como en riesgo se deben tener en cuenta), que es que el riesgo se trata de una política pública y requiere, por lo tanto, comunicaciones que, en términos del receptor en la intermediación mediática, tengan equidistancia para todo el sistema de medios”. Advierte, en esta línea, que fue un error la espontaneidad con la que el Presidente brindó durante 2020 “entrevistas sorpresa a un medio en particular”, porque, sostiene Riorda, “lo que se rompe son las chances de la cohesión (la posibilidad de un encuadre unificado)”.

Y, como se verá más adelante en este trabajo, la cuestión del encuadre no es algo menor. Es, ni más ni menos, que la propuesta, el abordaje desde donde se encara algo, en este caso, la crisis más intensa y extensa del último siglo. Riorda señala: “El propio Presidente, como voz excluyente, rompió las chances de controlar el encuadre, no solamente por conferencias de prensa, que eran bien vistas por consenso pero mal vistas a raíz de las dudas que quedaban a

posteriori (sobre todo, cuando improvisaba). Se olvidaba de decir algo, o no quedaban claros los protocolos derivados de ese anuncio. Había, *ex post*, un ejercicio de resignificación de los dichos del Presidente para darle orden comunicacional a esa ausencia de coherencia que es, en parte, otro de los tantos ejemplos de ausencia de cohesión”.

La percepción

En el límite humano que presentan todas las acciones de las personas, gobierno o no gobierno, todas influyentes y necesarias en este contexto, la percepción (y lo que de ésta resulta) es crucial. Así lo presentan los expertos consultados.

Riorda echa luz a la idea de que “no siempre juegan los elementos racionales ‘unificados’ de la percepción de crisis”. En particular, en lo referido a los sesgos de confirmación que, cuando operan, “evidentemente la percepción no es unánime, ni en la política ni en la ciudadanía”.

Fontana adjetiva la percepción de la gestión nacional respecto de la crisis pandémica, y la considera “infantil”, o “romántica”, de momentos: “Estamos todos juntos, la vamos a pilotear, todos juntos hacia adelante”. Considera que ese concepto se diluyó enseguida, que el consenso se perdió rápidamente, “porque lo técnico se convirtió en político, los sondeos de opinión pública e imagen empezaron a ser más importantes que lo que estaba pasando en la realidad”. Y liga esto a que la crisis, “lejos de democratizarnos, nos hermanó en la desgracia”. Al tiempo que lamenta que los únicos que resultarán “airosos” son los “países del primer mundo”, mientras que “a los del mundo subdesarrollado nos va a costar”; ya que “no son situaciones comparables en cuanto al desarrollo y la capacidad de producción y distribución de recursos”.

En cuanto a la percepción y capacidades personales específicas para trabajar sobre la crisis, Riorda también hace hincapié en la necesidad de flexibilidad. Advierte que, si bien todo lo que aporte certeza, en tanto estabilidad, sirve, muchas veces la gestión desde la rigidez termina siendo un peligro. “Cada crisis es un mundo y tiene su propia trayectoria. Las crisis, en tanto procesos excepcionales, no tienen rutina única; admiten cosas que en otro contexto no se admitirían: es lo excepcional para responder a lo excepcional”.

Su criterio implica que “todo aquello excepcional que, de alguna u otra manera, dé certezas, lo que aporte certidumbre frente a una situación de desconcierto, evidentemente tiene más chance de ser efectivo que la propia rigidez por sí misma”.

Riorda analiza que es un problema cuando el riesgo “se rutiniza” como tal. Explica que el riesgo siempre necesita de algún estado de “híper alerta (el equivalente al estrés humano, cuando uno está alerta ante algo que amenaza)”. Y sostiene que ese estado es lo que hace que el riesgo esté activo. “Cuando el riesgo se rutiniza, se rutiniza también el miedo; nos acostumbramos y ya nada tiene efecto”, remarca.

El experto valida que las idas y vueltas son propias de este contexto. No obstante, no pasa inadvertido en su análisis que el Presidente Fernández prácticamente no elaboró una secuencia sostenida de mensajes: “A lo sumo, el segundo y el tercero, en esa idea de ‘Alberto-docente’ (pero luego surgió la duda sobre si era grabado, en vivo, si se admitían preguntas o no)”. Considera que este es un ejemplo interesante para decir que “no logró el Gobierno nunca, desde mi punto de vista, que sea visualizado como aquel que tuviese algún tipo de rutina”.

En base a lo dicho, es necesario el estado de alerta, la flexibilidad, que habilite a la reacción rápida y atinada, pero también se requiere cierta rutina que dé encuadre –en definitiva, cohesión- a los mensajes presidenciales en pandemia.

Legitimidad y liderazgo

Se considera relevante retomar el concepto del marco teórico de la presente investigación, que propone que legitimidad y gobernanza van de la mano, y que la legitimidad es resultado de un proceso de consenso. Esto da lugar a la mencionada hipótesis que, de modo sucinto, plantea que la cohesión (o la falta de ésta) se plasma en el mensaje oficial. Cabe retomar también la perspectiva de Ibarra, secretaria Legal y Técnica de la Nación, y mano derecha del Presidente Fernández en materia jurídica, que determina que no es la comunicación la que define a la política, sino que ocurre lo inverso.

En lo que a legitimidad respecta, Riorda entiende el concepto como sinónimo de comunicación. “La crisis requiere legitimidad; no es que sea importante, es inherente la legitimidad a la gestión de una crisis”, remarca el experto. Y explica que la legitimidad, en parte, tiene patrones que se asocian a los niveles de consenso. Es necesario entender que toda legitimidad -por lo tanto, todo consenso-, tiene variables de disenso. Indica que “esa legitimidad nunca hay que entenderla como unanimidad; sino que son niveles de consenso que admiten siempre disenso”.

Dichas definiciones son especialmente relevantes, si se toma en cuenta lo manifestado por la funcionaria. En línea con lo expuesto, si, como establece Riorda, la legitimidad es sinónimo de comunicación, y la legitimidad es necesaria para el liderazgo de un gobernante durante una crisis, por ende, la comunicación sí define (interpela, modifica) a la política.

Riorda complementa la lectura con el rol que cumple la “amenaza externa” en este cuadro de situación. Grafica que algo comparable “pasó con George W. Bush y la población estadounidense tras el ataque a las Torres Gemelas (lo que se denomina el efecto ‘rally-round-the-flag’, que sería algo así como ‘abrazarse a la Bandera’ ante determinados momentos de crisis)”. Se trata de un efecto, elabora el experto, que “atribuye al Ejecutivo Nacional una imagen más de comandante en jefe de las Fuerzas Armadas que de Presidente, para lograr consenso respecto de una amenaza externa”.

Reflexiona que el virus, inicialmente, tuvo una variable “bastante estigmatizante, ante esa concepción internacional de ‘virus chino’ que nos invadía”. Sin embargo, no limita esta reacción ciudadana a la figura del Presidente Fernández, sino en la totalidad de los primeros mandatarios del mundo, “salvo aquellos que tomaron posturas negacionistas, como Jair Bolsonaro o Donald Trump, o salvo los casos de países que venían de crisis crónicas, como Lenín Moreno o Sebastián Piñera (que traían una suerte de ‘comorbilidad crítica’, por ser metafórico)”. Indica que a prácticamente todos los jefes y jefas de Estado, salvo estas excepciones, les mejoró la reputación: “El promedio de liderazgos durante la primera ola en Europa fue del 71% de aprobación; Angela Merkel superó el 80%. En América Latina pasó lo mismo”.

En lo posterior, a medida que avanzó el período denominado ASPO en la Argentina, la mirada de Fontana es que “entre la ‘grieta’, y la ‘grieta interna’ de la coalición (sic), faltó liderazgo”. Analiza que esto se ve en la ausencia de “gobernanza” por parte del Gobierno, en alusión a “lo multinivel y transversal”, argumentando que “lo más distinto de lo gubernamental” que se propuso en la mesa de conversación fue a “laboratorios y a algunos infectólogos”.

“El Presidente optó por el paternalismo, por el rol de profesor universitario que sabe. ¿Quién enseña? El que sabe, el que entiende: ‘Yo sé, yo entiendo y, quédense tranquilos, los voy a cuidar. Les voy a ir tomando examen de vez en cuando, a ver cómo se portan’”, rebatió Fontana.

En tanto, Maurizi recurre a los sondeos de opinión difundidos durante el cierre de 2020 y primera parte de 2021, que exponen una falta de “fe y entusiasmo respecto del mensaje presidencial”. Analiza que falló la confianza y la credibilidad de quien emite el mensaje: “No importa el *storytelling*, la puesta en escena, porque faltaba traducción a realidad”.

“La ruptura entre Alberto Fernández y Horacio Rodríguez Larreta le dijo a la gente que algo de lo que se transmitía no era creíble”, indica la politóloga, coordinadora para el PNUD. Y apunta que “la consigna ‘Quedate en casa’ pasa a ser coercitiva, no alcanza más. Pierde compromiso en el momento en que no me estás garantizando cómo me estás resolviendo el problema. Me estás pidiendo que haga cosas que no veo que vos hagas. No puede haber adhesión si no hay percepción de credibilidad y confianza”.

“Si anuncio medidas económicas que contengan la falta de producción, no debo sumar impuestos. Si estoy pidiendo que se queden en casa, no sacarme fotos en asados con socios políticos. La coherencia no se plasma solamente desde lo discursivo, sino desde lo que refleja el ejemplo de mis acciones y los distintos sectores que decido incluir a la mesa de conversación”, desarrolla Maurizi. Y advierte que el Presidente contó con una “ventaja comparativa” derivada de “empezar de cero”, de toparse con la crisis contando “con un nivel de legitimidad que te da la victoria electoral”, ya que “siempre que hay cambio de gestión hay una renovación de esperanza, un entusiasmo”. Aunque, para la experta, es determinante el hecho de que “en Argentina venimos de crisis permanentes, estamos en una y se suma otra, y otra. No es que salimos de una y empieza la otra, se acumulan”.

Considera que parte de la legitimidad inicial es atribuible también al acuerdo plasmado, por ejemplo, en las tapas de diario unificadas, al inicio de la pandemia. Entiende que había un acuerdo que, si bien en algún punto se limitaba a lo “político-partidario”, era “necesario” en esa instancia: “Porque, por otra parte, *¿cómo hacés parar a un país entero si no mostrás que hay un respaldo respecto de eso? ¿Pero eso cuánto duró... tres discursos?* Fue algo para el momento. No fue algo que buscara gestionar la crisis de manera coordinada ni tenía una visión general, ni iba más allá del mensaje que se tenía que dar para sostener la legitimidad de la medida ‘Quedate en casa’”. La politóloga insiste en que “se organizó la comunicación desde una perspectiva gubernamental, y no desde el riesgo”.

[Aciertos y errores](#)

Lo acontecido a nivel gestión durante el primer año de la pandemia generada por la Covid-19 en la Argentina pone en evidencia que hay capacidades institucionales y habilidades personales “que van llevando hacia ciertos manejos de crisis que pueden ser razonablemente más eficaces que otros”, advierte Riorda.

Apunta que hay ciertos elementos que son sumamente destacables en la percepción del riesgo, como es la actuación temprana, particularmente, y la transparencia, todo eso sucedió. “Fue positiva su cooperación política multinivel, su actuación temprana y técnica, su empatía y transparencia, su decisionismo de la primera etapa”, refleja. Y refiere a la “ética del cuidado”, entendida como el estilo de un Presidente que se pone del lado de quien sufre. Elabora que “hay toda una línea muy interesante que se estudia en literatura asociada al sufrimiento por la carencia de acceso a los derechos humanos, que es la palabra ‘compasión’ (mal traducida como ‘lástima’ pero que debería ser entendida como ‘empatía’, que implica ‘estar ahí’, ponerse a disposición del otro, al lado del otro, pensando en cómo vive el otro)”. Eso estuvo en un principio, remarca, pero se fue perdiendo.

“Cuando el Presidente Fernández planteó el confinamiento, me pareció fantástico. Pero ese confinamiento tenía que servir, entre seis y ocho semanas, para que el Gobierno se armara y fortaleciera, utilizando como herramienta la gobernanza (articulando con otros actores, no simplemente gubernamentales), abriendo y cerrando” la restricción por sector, repasa Fontana. Y sentencia: “Nos asfixió. El confinamiento nos asfixió. Porque, insisto, no hubo mirada a largo plazo de la problemática. Realmente se pensó que en quince o veinte días ‘lo encaminábamos’. Y era: quince días más; quince días más; quince días más. Y nadie se puso a mirar a la pandemia de frente”.

La docente e investigadora, especialista en gestión y comunicación del riesgo de desastres, pone la lupa sobre una “confusión” que socialmente tenemos entre confinamiento, aislamiento y distanciamiento. Detalla: “El confinamiento es cuando vos estás todo el día en tu casa; no podés circular, a menos que seas personal esencial. El aislamiento implica ‘guardarse’ en determinados horarios, no circular de tal a tal hora; también la implementación de aforo limitado, etcétera. Luego, el distanciamiento, por lógica, implica estar a metro y medio, dos metros de las demás personas”.

Fontana considera que “nos confinaron demasiado tiempo”. Y advierte que tendría que haber sido un juego entre confinamiento y aislamiento. Evalúa que, “con la etiqueta del ‘ASPO’”, se le llamó “‘aislamiento’ a algo que fue ‘confinamiento’”.

Por su parte, Maurizi señala que “el primer discurso, desde un punto de vista técnico, fue bastante bueno. Bien pensado, bien dado”. Subraya que todo tomador de decisión tiene, en puertas de la crisis, información limitada. Agrega que “el mensaje de un aislamiento de catorce días tenía sentido; el mensaje de concertación, de postura sólida, de reflexión de que la vida va primero” fue todo parte de un primer paso acertado por parte del Presidente Fernández.

Fontana acompaña esta línea, hallando en la construcción del mensaje presidencial de esta instancia “un componente técnico y otro político”. Remarca que “el riesgo no tiene color político; no es una campaña electoral ni un plan gubernamental”. Su lectura es que la comunicación fue perdiendo “técnica” para ir tornándose netamente política. Inclusive los sondeos, que deberían haber puesto el ojo en la medición de la percepción del riesgo, advierte Fontana, se concentraron en la imagen de gestión. Explica esto en la lógica de que cuando se politiza la comunicación empieza a fallar la comunicación del riesgo en sí, porque no se tiene en cuenta a la sociedad en el mensaje.

Por su parte, Maurizi, en su planteo, vuelve a enfatizar en la inconveniente “visión restrictiva” que, con el correr de los meses, “no tomó en cuenta la información que se fue sumando: los aspectos económicos, cómo eso estaba afectando lo social, las dinámicas diarias y cotidianas”.

Complementa este enfoque lo dicho por Fontana, quien vaticina que se trata de una crisis que afectará a nuestro país por un total de “cinco años”. Hace falta entender que necesitamos una estrategia de la articulación de actores, dice. Y afirma: “Eso también explica por qué están fallando las respuestas económicas del Gobierno ante la crisis, porque, justamente, no hay consensos”. Fontana establece que, como el contexto no se lee en clave de “riesgo”, sólo se han aportado “análisis cortoplacistas”: “Eso lo transmitieron todo el tiempo en sus alocuciones durante 2020. En cada cadena nacional te hablaban de quince días. Y no dejaban la puerta analítica abierta a que esto podía seguir. Siempre querían cerrar la crisis a los quince días, y estábamos (estamos) en una pandemia, no era una crisis de un piquete, un huracán, un terremoto”.

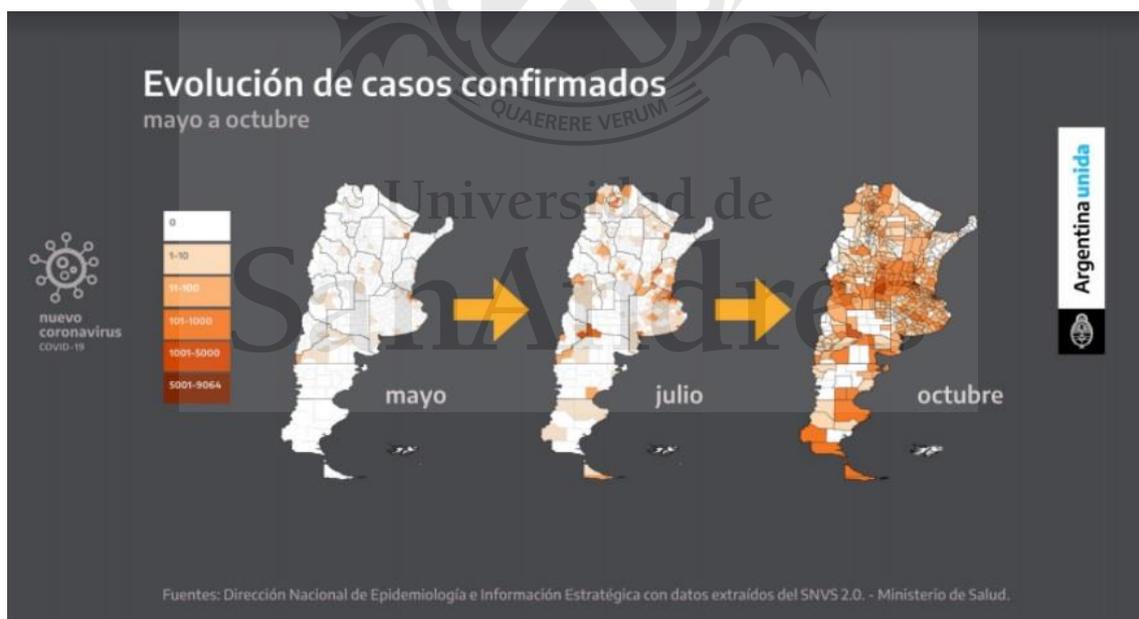
Y el cortoplacismo, combinado con “paternalismo”, según Fontana, “no es lo más adecuado, si lo que se necesita es una población activa, activamente resguardada en su casa, en tanto receptora del mensaje”.

Como signo general, **hay coincidencia por parte de los expertos en cuanto a que el Gobierno, durante 2020, descuidó el riesgo y se posó sobre la crisis.**

Es algo que Riorda interpreta como uno de los “grandes errores” cometidos: “Argentina, antes de tener gran cantidad de casos, trabajó más en la perspectiva de crisis, cuando, a mi entender, debería haber potenciado mucho más la perspectiva del riesgo. Es importante comprender el maridaje entre estos dos fenómenos”. El experto argumenta que “es la idea de un Presidente que controlaba, que incluso miraba el mundo planteando que éramos mejores que el resto, que pasó del éxito al exitismo, que no se preocupó luego por el confinamiento duro”.

Generalmente, amplía Riorda, las crisis en la perspectiva del riesgo sanitario trabajan cuando hay aproximación a estadios de colapso. “Por eso digo, hubo muchísimo tiempo para instalar el riesgo, antes que la crisis. Básicamente, crear cultura... cultura social de la percepción, de las amenazas, vulnerabilidades o peligros, independientemente de los sesgos cognitivos”, reflexiona.

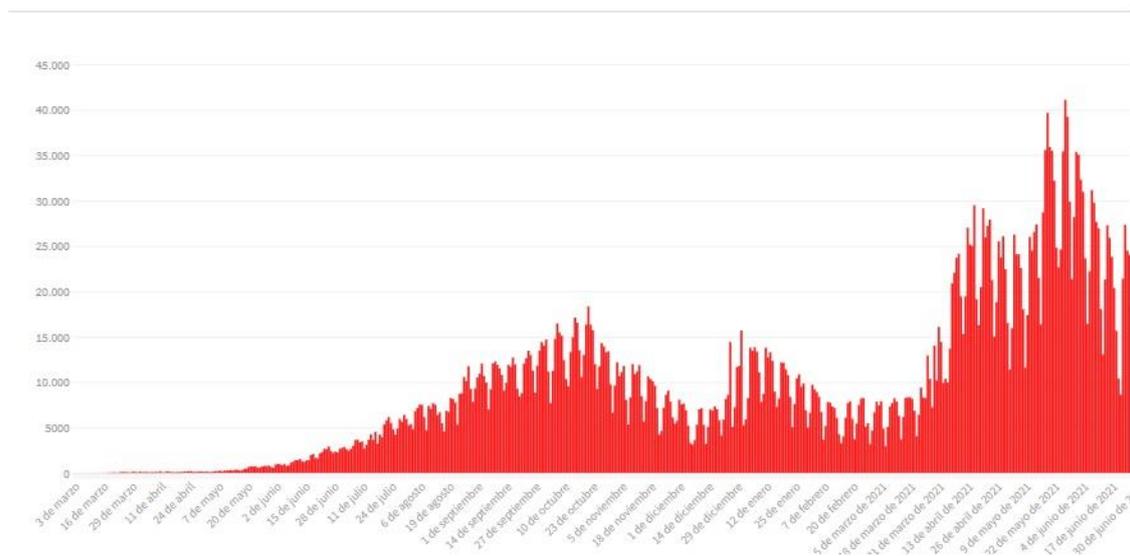
Se recurre a dos piezas de soporte gráfico, elaboradas por terceros a partir de datos oficiales de 2020, que ilustran lo que el experto propone.



Fuente: sitio web de la agencia de noticias [Télam](#).

La filmina elaborada por la Dirección Nacional de Epidemiología e Información Estratégica, dependiente del Ministerio de Salud de la Nación, extraída de una nota digital del sitio web de la agencia Télam (con fecha 9 de octubre de 2020), da cuenta de una evolución de contagios que en el último trimestre del año encontró saturación.

Por otro lado, el siguiente gráfico, elaborado por personal de la redacción del sitio web de Infobae (se aclara, con datos provistos por el Ministerio de Salud de la Nación), expresa un ritmo pandémico similar al de la filmina oficial y al planteo de Riorda.



Fuente: sitio web de [Infobae](#) (elaborado en base a datos del Ministerio de Salud de la Nación).

Según Riorda, el Gobierno creyó que estaba en un formato de gestión de crisis, habiendo dominado un contexto disruptivo, cosa que no, “y evidentemente descuidó el riesgo” (lo que en el gráfico precedente se observa hasta marzo de 2021).

Afirma que esto tiene que ver con la instalación de una cultura asociada a la percepción de vulnerabilidades y amenazas. “Y no solamente no lo hizo, porque lo descuidó, sino que además instaló una serie de elementos, entre ellos, la posibilidad de que aparezcan algunos de los tantísimos sesgos cognitivos que afectan el riesgo, pero particularmente uno, el del caso (Grupo) Vicentin”, cuestiona el politólogo. Y refiere que “fue el sesgo de confirmación, que es aquel que quita chances a la perspectiva del riesgo, en función de la propia creencia ideológica y partidaria previa, que condiciona frente al liderazgo”.

Su análisis es que el Presidente Fernández activó con el caso Vicentin el sesgo de confirmación, en tanto miradas parciales que compiten contra el riesgo, desde la ideología partidaria.

Según Riorda, las políticas del riesgo siempre son cooperativas y deberían ser gestionadas de modo “mucho más horizontal desde la cooperación interinstitucional”. Considera que eso se logró de momentos, “pero dejó de lograrse con el caso Vicentin, y cuando se tocó el punto de coparticipación, particularmente, de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires”. Analiza que el resultado de esas decisiones significó para el Presidente la pérdida de la gestión horizontal y de la “cooperación técnica multinivel”. Que el “riesgo” tenga como característica la “construcción social”, afirma el experto, “no es una mera expresión, sino que ‘construcción social’ significa que deben existir tres cosas: 1) co-diseño, 2) co-gestión y 3) co-responsabilidad”.

“Aquella persona que va a vivir en la cultura del riesgo, si esto se logra instalar, debe ser decisor también respecto de qué se describe como riesgo, debe ser un actor central en cómo gestionamos ese riesgo y, a partir de eso, uno puede exigirle esa co-responsabilidad”, explica Riorda. Y señala que “los gobiernos son muy pícaros, definen en ‘modo crisis’ pero luego piden rendición de cuentas en ‘modo riesgo’. La ciudadanía, en general, no ha sido parte ni del co-diseño, ni de la co-gestión, pero sí se le pide el resultado de la co-responsabilidad”.

Hace hincapié respecto de que la búsqueda de horizontalidad, de participación de protocolos y de entendimiento acerca de cómo operan también los sesgos cognitivos puede colaborar en “la lucha contra eso, que fue un proceso muy mal realizado por parte del Gobierno”.

Riorda identifica que se cayó en uno de los errores más básicos por falta de **profesionalización**, que es desconocer “la característica histórica que tienen los formatos de crisis” y también “la cuestión de riesgo en estas instancias: siempre hay, mayormente, un espíritu cooperativo; se estima que entre el 70% y el 80% de la gente lo tiene”. Maurizi coincide, e interpreta que la falta de profesionalización impactó en una suerte de “piloto automático”, ya sea “por desconocimiento, por falta de investigación o por soberbia”, algo de lo que, asegura, pecan muchos gobiernos.

Tampoco se trabajó adecuadamente en las dimensiones de **miedo**, según el experto. Plantea que el miedo “hace ruido y genera mala prensa, pero no todo miedo es malo, y es un motor persuasivo significativo del riesgo”. Asegura que existe el ‘miedo experiencial’, o “lo que la teoría llama ‘miedo fáctico’ (son sinónimos)”, que es el miedo que tiene “capacidad pedagógica, a modo de aprendizaje”. Es, prosigue, “ese miedo que casi siempre trabaja con la pena o con el remordimiento, tu rol importante y significativo para evitar que contagies a otro, aunque vos no seas ‘persona de riesgo’”. Fontana discrepa, en el sentido de que no considera al miedo como algo educativo, sino “sancionatorio”, y celebra que el Presidente “se cuidara mucho” de no expresarse desde el miedo, de no ser “apocalíptico en su mensaje”.

Para Maurizi, algo que es necesario mencionar es que, “mientras el riesgo sea desconocido” habrá “más chances de captar la atención de la gente (y, con eso, cambiar hábitos, etcétera)”.

Identifica que eso se dio al inicio de la pandemia en la Argentina. Luego se fue perdiendo consenso, “porque se perdió *engagement* (la traducción literal es ‘compromiso’, pero porque encuentro que el término en inglés resulta más abarcativo)”. Resume la experta: al principio se logró atención, *engagement* y acuerdos. Pero, “a medida que el virus se hizo familiar, con el paso del tiempo, la naturaleza humana llevó a que la atención se ocupara en otra cosa; eso sucede a nivel psicológico”.

El análisis que hace la politóloga coordinadora de proyecto del PNUD desde el punto de vista del ciudadano es: “¿Qué sentido tiene que le preste atención a lo que me dice el Gobierno, si a mí no me genera ningún rédito, si no me está hablando de aquello que me preocupa o importa? ¿Qué gano yo en esa negociación? Por eso las provincias dejaron de adherir a acuerdos, porque la ciudadanía perdía *engagement*, sus mandatarios no iban a adherir a implementar una directiva que no iba a ser escuchada, sometiéndose al desgaste que eso implica”. Y es que, agrega, al no haber habido una comprensión de la “seriedad del caso”, eso influye en la vocación para acordar.

En esta línea, Riorda manifiesta que uno de los errores más marcados fue el de la **campaña que estuvo dirigida a la persona, en particular**. “Y esto es un contrasentido”, opina. Porque la perspectiva del riesgo, más que nada, “recomienda miradas colectivistas antes que individuales, porque es aquella que pone al individuo como una parte del engranaje”. Su mirada es que puede que el riesgo presentado en el mensaje oficial no afecte a la persona por lo propio y subjetivo, pero sí puede interpelar “el rol solidario, el rol social, como es en este caso el factor de expansión del contagio”.

Otra equivocación que detecta Riorda gira en torno al **federalismo**. Asegura que “AMBA se comió al federalismo, se ‘AMBizó’ la Argentina”. Releva que “recién luego de mitad de año volvió la perspectiva federal. Hubo un federalismo ‘de urgencia’, exagerado que, diría, sirvió, porque se tomó como un estilo inicial, pero no fue una característica de todo el ASPO, para nada”.

En este sentido, Maurizi critica que las políticas “no fueron segmentadas por la realidad epidemiológica (cosa que en otros países sí se hizo). Y en las conferencias de prensa, que son nacionales, se hablaba de una partecita de la Argentina”. Plantea que, en lo que respecta al interior, la Nación estuvo “ausente”, y “cada provincia hizo lo que quiso o lo que pudo”. Si bien reconoce que “el Presidente decía que había hablado con los gobernadores”, a los hechos, no formulaba e implementaba una “visión holística y federal de lo que estaba pasando; se acotaba a lo que tenía en frente, y siempre centrado en lo sanitario”.

Otro error, según Riorda, fue el propio Presidente convertido en un sistema de gobierno, una “**hiperpersonalización**”, con serios déficits en su capacidad de construir encuadres públicos. Ligado a ello, una “disminución de poder ante la sociedad”, básicamente, porque “**permitió que lo que se llama ‘grieta’ (que se denomina proceso de hiper ideologización) aflorase**, y también la pérdida de poder interno en su coalición derivó en un liderazgo mucho más ‘ejecutivista’, hasta exageradamente”. Para Maurizi, la pérdida progresiva de aceptación y legitimidad exhibió la necesidad de ampliar los voceros. Y argumentó: “Si vos realmente buscás una concertación para que tus acuerdos sean sustentables y sostenibles en el tiempo, necesitás incluir a más actores y a más voceros. No lo hicieron y en su mensaje se notó”.

En sintonía, Fontana indica que “llegó un momento en el que el consenso mostrado se traducía a un vacío de contenido”. Esto, en referencia al “recuento” que se hacía acerca de lo hecho, cuando, conforme avanzaban los meses, “comprar camas o respiradores dejó de ser la solución”.

El balance que hace Riorda es que el Presidente Fernández, con el transcurso del ASPO, pasó a ejercer “un liderazgo mucho más representativo de gestos o parámetros de autoridad” y, cada vez que avanzaba en ese sentido, “**rompía esa variable de construcción de consensos** que, en definitiva, era puente de negociación como parte de sus atributos electorales”.

“Es interesante notar esto porque es la contracara de su mejor momento, el de cooperación”, indica Riorda. Y hace foco en que “la idea de mostrar autoridad, incluso interna, en el marco de su coalición, pierde todos los rasgos por los cuales fue atractivo votarlo como cabeza de esa coalición. Es una cosa increíble, se vuelve torpe”, grafica.

Suma Maurizi que el Presidente comenzó a dotar los mensajes de cierta “espontaneidad no compatible con la seriedad y gravedad de la situación”, lo que llevó a “profundizar la distancia entre lo que para el Gobierno puede ser verosímil y lo que para los distintos estratos de población en el territorio es verdadero”. Analiza que su discurso era “falto de características de otras realidades, el interior no estaba incluido”.

En lo que al aspecto global de la crisis respecta, Fontana hace hincapié en que el Gobierno “no se supo aprovechar minutos de oro en cuanto a lo que llegaba del hemisferio norte”. Plantea: “Los veíamos y reaccionábamos, pero no interpretábamos. Y eso es algo de nuestra cultura, decimos ‘como tantas crisis, ésta también la vamos a pasar’. Y no, esta crisis es especial, es un problema complejo, no equiparable a lo que hemos vivido. Cuando el Presidente dice ‘argentinos, esto también lo vamos a superar’ implica ver la crisis pero no el riesgo, porque

la pandemia es un riesgo materializado, no es una 'crisis' solamente". En paralelo, hace mención a la comparación respecto del desempeño de otros países, y, a criterio de la experta, eso "se desvanecía". Porque el Presidente "hacía comparaciones absolutas, y nunca relativas. Es imposible comparar la situación entre países, inclusive con los más cercanos".

Como un problema público fundamental, Fontana enfatiza que la educación no ha estado sobre la mesa. Es algo que, considera, "se homogeneizó a una sola realidad, cuando la realidad es totalmente diversa en nuestro país". Habla de la falta de acción ante la necesidad de "cubrir el gran hueco educacional que va a haber en nuestro país; algo que se va a ver de acá a una década: vamos a ver analfabetismo, adultos que no van a conseguir trabajo, pobreza extrema, PBI golpeado". Insta a comprender que, 'con ojos de año 2021', la vacuna es la inevitable y fundamental solución "de hoy" pero hay algo que "pasó a ser urgencia nacional", que es "la Argentina de los próximos diez años".

"No puedo comunicar lo que no hago, pero tampoco puedo hacer lo que no comunico", define Maurizi. En este sentido, refleja que, si no se gestiona el riesgo, por más que se lo comunique, llega un momento en eso se nota; sobre todo, en crisis tan extendidas", elabora Maurizi. Y sostiene que eso tiene que ver con la "coherencia entre decir y hacer". Determina que "acá ocurrió que se rompió esa coherencia y, con eso, se disminuyó la capacidad de *trade-off*, esa disposición a perder algo para llegar a un acuerdo, esa lógica de negociar para llegar a un bien mayor".

Su lectura es que no se pensó en los distintos públicos, ni en cómo los distintos públicos comprenden lo que está pasando. Asegura que el mensaje, con o sin pico de contagios, fue siempre el mismo. Importa que los factores culturales, educativos y la historia son el ADN de la gestión de la crisis y el riesgo. A criterio de Maurizi, falló esa lectura del contexto.

En definitiva, el planteo desde lo académico aportado por Riorda es que la mutación 'del acierto al error' se da en el contraste entre la gestión inicial del 'riesgo', en tanto 'mecanismo horizontal de sociedades estratégicas'; "al menos, relativa horizontalidad", sostiene Riorda. Se dan "**cambios de estilo abruptos**", y se arriba a una escasa "**revisión interna**". En palabras de Riorda: "No aprendo del error, lo tapo, lo oculto, cambio personas en vez de cursos o procesos de reforma".

Comunicación política y gestión de gobierno

Ha empezado a tomar fuerza la importancia de las capacidades institucionales y las habilidades personales en la dimensión de la gestión de crisis y de riesgo, resalta Riorda. Y considera que "estas miradas profesionales han venido para quedarse".

Encuentra como positivo que haya una discusión sobre lo que significa el riesgo, sobre la institucionalización del riesgo dentro de las instituciones, en general, pero especialmente dentro de los gobiernos. Además de una voluntad de debate. Son cuestiones que, interpreta, hace un tiempo eran impensables. Analiza que son aproximaciones asociadas desde la formación hacia los gobiernos, en ese orden, para empezar a instalar el riesgo como una política pública. Ese es un avance interesante por un aprendizaje que empieza a consolidarse.

Fontana advierte que la política empieza a entender la relevancia de la comunicación del riesgo, pero a los gobiernos les cuesta hacerse de esto que, en definitiva, es hacerse de lo incierto (pero no por eso los exime de dedicar, tiempo, recurso humano y presupuesto). Hay muchas agendas internacionales que buscan ir incorporando estas miradas: lo vemos en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), la agenda del Marco de Sendai, la Habitat III no son

personas que se juntan porque tienen ganas, sino que son agendas de gobierno, y nadie las toma para gobernar. Tienen metas, objetivos, establecen plazos.

“El riesgo de desastre es algo que puede no suceder y, justamente, lo que se busca siempre es que no suceda... por eso se gestiona el riesgo, para que no se materialice en un desastre”, reflexiona. Con lo planteado, se refleja que la comunicación política puede hacer mucho por la ciencia política en cuanto a búsqueda de consensos y ayudar al Estado en su capacidad de respuesta. Fontana apunta que “la comunicación política es una política pública y, mucho más, no podés hacer una política pública sin comunicación”.

Por su parte, Maurizi detecta que, desde el punto de vista de las instituciones gubernamentales, los riesgos no están incluidos como parte de la gestión de gobierno. “Un gobierno llega y se centra en sus políticas públicas (aunque ese es otro debate, porque políticas públicas tenemos pocas; tenemos muchos programas pero políticas públicas, no tantas). Si nos centramos en esos programas y planes, no suelen incluir perspectivas de riesgo, y la política lo debería incluir”, sugiere.

Considera que la falta de profesionalización, o profesionalización incipiente, en gestión de riesgo es grave porque “nos deja siempre con perspectivas acotadas de lo que está pasando”. Eso lo nota, desde la preparación de base, donde “ni siquiera hay literatura académica suficiente, al menos, no en español”.

“No vemos, no nos damos cuenta cuán central es tener gestión de riesgo en la política pública. Y nosotros en la Argentina tenemos cada vez más a menudo crisis muy graves, que, a medida que pase el tiempo, estarán acompañadas por otras crisis graves, como es el cambio climático, las inundaciones que afectan lo que nosotros vendemos, el agro. La Argentina está complicada si no implementa percepción del riesgo”, advierte Maurizi.

Y concluye argumentando que la comunicación puede aportar a un plan de acción basado en el criterio de ampliar los conocimientos de las personas para que puedan participar de la vida política. Señala que puede aportar a la democratización verdadera, que es no sólo la difusión de la información, sino la creación de espacios donde se den los consensos. También puede aportar a generar un diálogo real, erradicando lo unidireccional de la comunicación, y logrando que ese diálogo retroalimente la política. En el centro está la transformación; cómo la política conceptualiza el poder de la transformación social.

Desde lo discursivo

El repaso del marco político-institucional al que arriba la pandemia, combinado con el análisis respecto de la estrategia planteada, sus aciertos y déficits recientemente expuestos, sientan las bases para indagar respecto del paso siguiente: la lógica discursiva. La última escala correspondiente a la primera parte del trabajo de campo se aboca a las perspectivas que brinden un acercamiento conceptual al discurso presidencial en sí mismo.

De base, resulta relevante establecer qué es el estilo de expresión, entendido como una “conjunción de rasgos que no son sólo estéticos, no tienen sólo que ver con los modos”, introduce Sol Montero, doctora en Letras, especialista en análisis del discurso político e investigadora del CONICET. Y expone que tiene que ver “con las estrategias de argumentación, con la puesta en escena”.

Cabe destacar la mirada de Laura Bertone, Ph.D. en lingüística y, de 1995 a 2015, directora de la consultora de comunicación intercultural Evolución. La especialista destaca elementos concretos, en particular, de la primera etapa de alocuciones presidenciales. Hace hincapié en “la unidad, la formalidad, la presencia de la Bandera Nacional, la conducción y la apertura de un líder respecto de sus dudas y articulación de colaboración para avanzar juntos en una dirección determinada”. Asegura que son componentes clave que generaron confianza. Y manifiesta que “en los discursos siguientes reforzó todo eso. El mensaje de unidad, convocatoria y tono adecuado, sensible pero armónico. La sociedad tenía quién la liderara. Esto impactó mucho, en particular, en el sector poblacional que no lo había votado. Había consenso respecto de lo que el Presidente Alberto Fernández proponía”.

Considera que es una instancia en la que los discursos presidenciales “llevaban a la práctica otros discursos”, los que Alberto Fernández había tenido en campaña y apuntaban a “la moderación, la integración, la cooperación”. Fue así que “logró una maestría del manejo del discurso en esa primera época. Si la Argentina estaba ante una ‘guerra’, todos estábamos llamados a pensar y a hacer para, entre todos, salir de esa situación lo más indemnes posibles”, reflexiona.

Por su parte, Montero hace una mirada general de las alocuciones presidenciales, promediando una lectura que combina los rasgos “canchero, porteño y de un Ethos tanguero/arrabalero”. Asocia esto a sus modos, a cómo se dirige a quienes presenta como “adversarios” desde lo discursivo. La experta considera que el primer mandatario “no es totalmente agresivo; no es Cristina Fernández, en términos de cuánto ella se anima a llevar el discurso a la polémica” tampoco lo cataloga como “maleducado en su expresión”. Aunque, detecta, “uno no deja de percibir un tono sobrador”.

Agrega que ser un “Presidente porteño, muy porteño, juega en contra de su mensaje, le quita llegada orgánica a las provincias. Y no es casual, en el fondo, que haya estado permanentemente dialogando con Horacio Rodríguez Larreta y con Axel Kicillof”. Y manifiesta que la lectura es que la preocupación durante gran parte del período ASPO “es el AMBA”, más allá de debido a “una estrategia electoralista futura”, por una conexión “con su estilo”, que “no se interpreta federal”.

Juan Mamberti, profesor de debate, argumentación y comunicación de Universidad Torcuato di Tella (UTDT), interpreta que Alberto Fernández, desde ese rol de aula, buscaba ser confiable, despertar esperanza de resguardo. “La pretensión era que fuera asociado con una persona intelectualmente bien formada, que se dedica a dar clases en la universidad y dedica hoy un período de su vida a gobernar el país”, indica. Sin embargo, identifica que “muchos discursos comienzan con la expresión ‘muy bien’”. Explica que las alocuciones, en general, suelen iniciar con la muletilla ‘bueno’ –algo irrelevante que, como precio máximo, “paga el ser ordinario”-. Es algo muy diferente a ‘muy bien’ –cuya entonación “es marcadamente verticalista”-.

Plantea que “termina siendo un estilo que, más que de docencia, arrastra prepotencia. En lugar de ser caritativo y amable con la audiencia, es más bien un estilo verticalista, como si hubiera una desigualdad, como quien desde arriba explica algo”. Agrega que el mismo efecto negativo genera el cierre de la idea con un “¿ok?”, es un conjunto de expresiones que, indica, “resta, se lee agresivo y cerrado”.

En tanto, Montero describe que el Presidente “tiene su estilo, su tradición política, se rodea de su gente. Tiene un estilo propio, el del peronismo pragmático. Él se definió así, como

peronista pragmático y peronista progresista. Y sostuvo que quiere construir el peronismo del siglo XXI, que es el peronismo liberal”. Lo más tradicional, lo referido al discurso peronista clásico, se percibe en las expresiones ‘nosotros somos peronistas’, en tanto “aclaración de que ‘nosotros ponemos al pueblo por delante’, ‘nosotros venimos a cuidar la salud’”, sugiere la especialista.

La experta del CONICET releva que, a lo largo del ASPO, coexisten en el estilo del primer mandatario tres modos de mostrar su imagen frente a la sociedad, que son el Ethos, esa imagen que construye de sí mismo. “Se da una coexistencia, por momentos; por otros, una sucesión”, advierte. Su categorización es la siguiente:

- Teníamos la imagen de un **Presidente de cariz institucionalista**, por ejemplo, cuando vía Twitter se mostraba con todos los diarios sobre la mesa que exhibían apoyo al Ejecutivo en el inicio de la cuarentena; es el estadista que dialoga con los otros mandatarios, que ubica a los gobernadores a su lado, que convoca a la mesa de discusión, que arma reuniones vía Zoom con otros jefes de Estado.



Fuente: diario La Nación (extraído de la cuenta de Twitter del Presidente Fernández @alferdez)

- El estadista coexiste con el **profesor**, que fue algo muy característico al inicio de la cuarentena, el Ethos docente, pedagógico; que te explica pero no lo hace como lo hacía Cristina Fernández, desde cierta asimetría. Alberto Fernández, en su rol docente, intenta ponerse a la altura de su interlocutor, explica con palabras sencillas, muestra los gráficos, se levanta del escritorio y va hacia la pantalla con el puntero, va hacia el contenido y lo describe. Desde ya, lo hace en un tono porteño, como buen profesor de Derecho de la UBA en el pizarrón. Pero encuentro muy relevante esto de que se levante de su silla y se muestre de cuerpo entero ante la cámara.
En otro momento, más adelante, eso lo deja de hacer, y habla sobre la filmina sentado en su lugar. En una primera instancia era el Presidente diciendo a los argentinos: ‘Estamos en la misma altura, estamos en la misma situación; igual que ustedes, estoy

tratando de entender la situación, los expertos me explican, sólo soy un abogado, no sé nada de esto, me guío por los científicos’.

- También toma lugar algo de lo paterno y lo paternal. Se identifican momentos en los que él se dirige directamente a los niños: ‘Quédense, en casa; cuidense, cuiden de sus abuelitos, hagan dibujitos y mándenmelos’. Es algo que le jugó en contra después, porque la gente terminó más pendiente de escuchar qué tenía para decirle el Presidente, en vez de aprender a cuidarse sola y decidir hacerlo; la dirección o indicación interpretada terminaba siendo ‘me quedo en casa porque me lo dice el Presidente’, en vez de entender el cuadro completo de situación. Esto lo llevó a tener que hacer hincapié en la responsabilidad individual, cosa que derivó en que cierto sector militante y seguidores del Presidente se enojaran con esa línea de mensaje, argumentando que la propuesta era ‘individualista y liberal, cuando en realidad el Estado nos tiene que cuidar’. La disputa era ideológica, entre que me cuide el Estado Vs. cuidarme solo, liberalismo Vs. estatismo.

Montero avanza en su análisis respecto del discurso del Presidente Fernández y advierte también momentos de “reto”. Y, ante casos específicos, repasa que el primer mandatario ha llegado a mencionar a particulares, en el marco de sus alocuciones: “Lo del *surfer* que volvía de vacaciones; o lo del hombre que quiso salir de su casa y el personal de seguridad del complejo donde vivía lo frenó”.

“Lo paternalista enojado”, señala la experta, se encuentra en la escena de un Presidente que, en cadena nacional o conferencia de prensa ultra masiva, asegura que ‘no va a permitir’ tal o cual actitud, o tal ‘chantada’, a los vivos los vamos a limitar’. Para Montero, importa, en este sentido, la cuestión del destinatario. “Un ciudadano no puede ser un adversario”, cuestiona. Y analiza que “una cosa es que le hable a la oposición, y hay que ver ahí a qué oposición le habla; en un momento hablaba de ‘los tuiteros’ en conferencia de prensa, posicionándolos como sus enemigos”.

“Una cosa es gobernar y otra son los que están todo el tiempo en Twitter, como que identificaba a sus adversarios como quienes manifestaban críticas en redes sociales. Después sí, el adversario pasó a ser, más que nada, la oposición en su formato tradicional. Encuentro necesario distinguir entre oposición política y oposición social, cuando vos ubicás al adversario en la sociedad, cosa que me resulta peligrosísimo”, detalla Montero. Manifiesta que el Presidente no diferenció eso, incluso en referencia a los empresarios que, “más allá de su rol e influencia en los precios, etcétera, ellos también son tan parte de la sociedad como vos y como yo”.

Su lectura es que cuando el Presidente empieza a ubicar al adversario en la sociedad, elige pararse desde otro lugar, “ya no desde el estadista que se dirige a los políticos de otros partidos y está en la disputa política, sino un hombre de a pie criticando a la sociedad, a ‘los chantas’, a ‘los vivos’, a los que quieren subir los precios”.

[Política sin política](#)

Hubo, según Montero, “un pasaje” en la adversidad, una “mutación en el estilo” que resulta interesante en cuanto a revisión. Interpreta que, hacia fines del período ASPO, “la disputa era bien política, la coparticipación, los operativos policiales en lo de Maradona” así lo demostraban. Sin embargo, plantea que en un comienzo todo era “societal, esa sensación de que no había política... no había nada. Suena espantoso, pero no había política, porque tu adversario no puede ser un *surfer*, o un vecino que se enfrenta al guardia de seguridad, o un

empresario que sube los precios. Sos el Presidente. Si estás ‘más allá de ciertas cosas’ no te la podés agarrar con ‘micro-rebeliones’, porque eso comunica”.

La experta entiende a la primera etapa del ASPO, en términos discursivos, como “un paréntesis”, no había oposición: “Era un momento de despoltización total, de un acuerdo absoluto en el orden interno. Y el Presidente posó al adversario, primero, en el virus; luego, en personas particulares”.

El análisis de Montero avanza sobre una lógica que plantea que los enojos surgen de los cuestionamientos. A su criterio, “aparece lo político en la dimensión más constitutiva del término: los ‘banderazos’ de quienes se oponían a la estatización de Vicentin, por ejemplo, o los primeros reclamos de padres que querían que sus hijos volvieran a las escuelas, situaciones que, claro, tenían un costado riesgoso desde lo sanitario”.

Repasa que, luego, con el caso de Fernando Astudillo, un joven desaparecido en democracia, no despertó reacción por parte de los sectores más oficialistas. “La violencia policial fue todo un tema en 2020, y eso, en un país tan movilizadísimo en su lucha por los derechos humanos dice algo. Que no hubieran dicho nada, dice”, grafica.

De esta manera, Montero advierte que “se empezaron a instalar problemas públicos”, que son “de todos”, que “nos conciernen a todos”, distinto de “lo del *surfer*”, que “es particularista”. Así, considera, afloró “la disputa política, algo del orden del juego entre oficialismo y oposición se empezó a escenificar”.

El discurso diferenciador

Según Montero, influyó la necesidad de diferenciarse de Horacio Rodríguez Larreta. “Nadie le dio más publicidad a Rodríguez Larreta que Alberto Fernández. Si Rodríguez Larreta hoy tiene imagen nacional y mide bien en Provincia de Buenos Aires, es porque el Presidente lo puso seis meses en conferencia de prensa, sentado al lado. Le daba voz, le daba cadena nacional”, asegura. Sostiene que ‘los propios’ llegaban a cuestionarle al Presidente si estaba ‘jugando con Larreta’, en el sentido de respaldo político. La experta plantea que, “estratégicamente, es una locura, le estás dando a la oposición espacio para que hable para todo el país, y un eco. Quizás hubo algo de eso, primó eso, tener que diferenciarse. Y Rodríguez Larreta también actuó en esa línea, empezó a diferenciarse fuertemente hacia el final del período de 2020”.

Sin embargo, subraya que “no hay comunicación sin conflicto”. Y desafía: “Si no hay conflicto, no hay movimiento, por ende, no hay política. Si la comunicación es política, tiene que estar organizada en torno a un conflicto. Si no existe, hay que crearlo. Porque es la manera en la que construís tu identidad, te diferenciás. *¿Cómo te orientás a ganar una elección si no podés construir tu plus, tu diferencial, tu marca?*”.

Bertone insta a la cautela cuando se trata de “discurso binario”. Reflexiona respecto de la complejidad que presenta que “a nuestra cultura le cuesta ir más allá de lo binario. El de los argentinos es un juego dicotómico extremista, con pasión; un rechazo al ‘otro’, a quien no es como yo”. En esa línea, detecta que el uso del estereotipo en el discurso, si bien sirve para ‘acortar camino’, “nos obliga a estar atentos a no encasillar ideas y volver primitivo el análisis”, ya que “peca de no aceptar la complejidad de la individualidad, la heterogeneidad de un país”.

Considera que el discurso del Presidente durante 2020 “debería haber reflejado una manera de ser más abierta; ambiciosa, en el mejor sentido de la palabra”. Sostiene que “un líder

es quien hace diciendo, lo que dice se lleva a la acción. En eso, la coherencia entre el decir y el hacer se vuelve crítica”. Y es que plantea que aquellos discursos que “mantienen coherencia interna pero carecen de vinculación con la realidad, o con una parte de ella, acaban siendo el ‘mapa’, pero no el ‘territorio’”.

El (inevitable) conflicto

“Considero que el conflicto insiste, es un trauma. Como se estudia en el psicoanálisis con el inconsciente, el conflicto es algo que empuja y aparece. El acuerdo es un artificio. La vida política no gira en torno al acuerdo y al consenso. Hay política, y hay vida porque hay diferencias, no porque haya consenso. Dentro de la teoría política, la mía es una mirada conflictivista”, remarca. Y expone que “Jürgen Habermas diría lo contrario, que el espíritu de la política es el acuerdo, es intentar dialogar en esa línea; pero mi postura es que si el problema es cómo llegamos al acuerdo es porque, en el fondo, hay conflicto”.

Dicho conflicto que, aclara Montero, siempre está operando, en este caso lo hace en el marco de una crisis que perdura. En este sentido, sugiere: “Hay algo del tiempo que complica todo mucho más”. Analiza que es un factor relevante que posiblemente explique que el acuerdo hubiera funcionado “los primeros meses” y luego, “inevitablemente cediera”.

Refiere al atentado terrorista a las Torres Gemelas, en los Estados Unidos, como ejemplo paradigmático de comunicación política. Evalúa que “para construir consenso interno hubo que construir –esta vez, no un adversario, sino- un gran enemigo externo”. Y asegura que, sin la presencia de un adversario o enemigo muy claro, no hay unidad ni consenso posible. Lo antinatural políticamente, hablando del inicio de la pandemia, era que faltara esa dimensión adversarial; que, primero, se concentró en el virus; luego, en el *surfer*; luego, en la oposición propiamente dicha”.

Único vocero

Otro aspecto particularmente notorio del período ASPO fue contar con el Presidente en pantalla como un hábito. Según Montero, eso es “riesgoso”, ya que “se expone mucho a cometer errores, a tener deslices; más allá de las alocuciones oficiales, podemos mencionar las presencias en programas de televisión, su actividad en las redes sociales; eran espacios en los que el Presidente improvisaba”. Mamberti coincide, y apunta que lo prudente habría sido que el primer mandatario reservara su palabra “para lo que requiere un liderazgo central, y dejar hablar a los expertos en la materia en la que son expertos”.

Principalmente, Montero identifica que los errores se empezaron a dar “cuando al Presidente lo tomó el tono canchero, cuando nos comparaba con otros países, los vecinos y los más alejados, las contradicciones y desmentidas que eso trajo”. Considera que “la mala comunicación” vino de la mano de esos errores. Esto, además de “las omisiones”, entendidas como la falta de discusión sobre temas como la educación.

Asimismo, según el profesor de debate, argumentación y comunicación de Universidad Torcuato di Tella (UTDT), el Presidente utiliza la imprecisión como un recurso. Y esto ocurre, en parte, “para no comprometerse, pero también para que la audiencia ‘rellene’ todo lo que es vago, ambiguo; y que, sin darse cuenta, se sienta afín al orador”. Advierte que, en este marco, lo crítico es que, “si se necesita un mensaje ‘pasado en limpio’, cuesta” y que la expectativa es de un discurso presidencial transparente en tiempos de pandemia.

En términos de etnografía comunicacional, Mamberti observa que “un Presidente que deja fuera de la mesa de discurso durante una pandemia al ministro de Salud también muestra

una decisión; o el hecho de que veamos sentados a los infectólogos detrás y a la política adelante, allí hay una intención (no importa cuánto se disculpe el Presidente por dejarlos sentados detrás, están atrás y eso muestra algo, son señales)”. El experto y docente consigna que lo que se implementaba no parecía responder a la complejidad de lo que estaba ocurriendo.

En lo que hace a la voz del Presidente, la lectura de Montero es que “tuvo buenos momentos de llegada, los explicativos docentes los considero eficaces; el rol de los científicos, aunque por momentos estaban medio corridos, pero tuvieron una voz bastante importante y él se apoyó mucho en ellos”. En lo que respecta a una comunicación más acertada extra-presidencial, pero enmarcada dentro de la gestión nacional durante el primer año de pandemia, la experta interpreta que “hubo una muy buena comunicación gubernamental que excedía las alocuciones: una maquinaria de construcción de mensajes que fue buena, algunas mejores y otras peores; creo que llegaron a hacer más de 3.000 piezas publicitarias en relación a Covid-19, fue algo muy grande, entre spots y afiches”.

Por su parte, Bertone recupera la línea propuesta por Eliseo Verón que plantea que ‘la sociedad es un tejido extremadamente complejo de juegos de discurso que se interfieren mutuamente’. “Esto es válido y cierto”, afirma, sin embargo, contempla que “las contradicciones empiezan a socavar la palabra. La palabra no basta. Al tejido complejo del que habla Verón es preciso sumarle la gente de carne y hueso que produce los discursos”. Porque, plantea: *¿Cómo se le cree a alguien que anteayer decía ‘A’ y ayer ‘no A’ (o ‘A’, y la negación de ‘A’)?*”.

En este sentido, para la especialista en lingüística equiparar la legitimidad a la gobernanza resulta fundamental: “Lo planteo como los dos pilares del manejo de una crisis; ‘legitimidad’ viene de legítimo, es decir, conforme a las leyes; arreglado a justicia y a razón”. E identifica que, a través de su discurso, el Presidente “termina cambiando el foco del planteo del problema que era en 2020 la pandemia”.

Mamberti resume que “mucho del estilo del Presidente Fernández se entiende en un gobernante que, al inicio de la pandemia, buscaba ser líder; y, a medida que se sucedió la crisis, buscaba, sobre todo, tener razón (que no es lo mismo que querer convencer)”.

Segunda parte

Planteado lo conceptual del enfoque discursivo, esta investigación propone ahora ahondar en la práctica de la alocución presidencial a través de la identificación de expresiones específicas en el período de la comunicación oficial durante el ASPO.

Como indica el marco teórico, Los criterios para analizar dicha construcción se encuadran en las perspectivas de Eliseo Verón (relaciones enunciador-destinatario), John Searle (actos de habla), Alejandro Raiter (representaciones sociales), Elvira Narvaja de Arnoux (cultura materna), Ruth Amossy y Anne Herschberg Pierrot (idéas reçues y estereotipos) y Dominique Maingueneau (ethos y escenografía).

Relación enunciador-destinatario

Se parte de la base de que el Presidente Alberto Fernández introduce, muy a menudo el ‘nosotros’ = Gobierno, frecuente en el anuncio de implementación de decisiones. Se diferencia esto del ‘nosotros’ inclusivo (en tanto argentinos) que implementaba en campaña.

Se trata de una alocución que convoca al paradestinatario, esto se puede ver en expresiones tales como “nosotros tenemos un enorme orgullo del comportamiento (sic) de nuestros ciudadanos y ciudadanas y la verdad es que vemos que por el comportamiento de todos y todas estamos logrando los objetivos”.

El adjetivo posesivo ‘nuestros’ de “nuestros ciudadanos” connota jerarquía y liderazgo, en un momento de crucial búsqueda de legitimidad. En tanto, el ‘nosotros’/Gobierno, un ‘nosotros’ legitimado en la pluralidad y fortaleza del conjunto, se refiere a la totalidad de las personas incluidas dentro de la República. Algo similar se da en la Cadena Nacional inicial del 12 de marzo, cuando presenta el cuadro de situación a la ciudadanía e introduce la expresión “querido pueblo argentino”.

El Presidente también recurre a la entidad de lo que Verón denomina el ‘meta-colectivo’, cuando refiere a casos como “esta pandemia nos convoca como sociedad. Nos convoca al Estado Nacional, a cada provincia, a cada municipio. A cada uno y a cada una” o “El Estado está presente y va a acompañar a todos, especialmente a nuestros mayores de 65 años, en quienes mayor impacto tiene el virus” (en esta instancia se observa su énfasis en la población supra 65 que, en los primeros meses de pandemia, se identificaba como el grupo etario de mayor riesgo). También se puede ver en la instancia de comunicación del 4 de junio, cuando incluye un video introductorio del cuadro de situación y una voz en off locuta: “Una nación con realidades muy distintas [...]”.

En tanto, se observa el componente interpelativo en expresiones como la siguiente: “La verdad es que hicimos muchos esfuerzos porque la gente eso lo comprenda, ayudamos declarando asuetos administrativos; invitamos a las empresas también a declarar asuetos en sus lugares de trabajo; promovimos el trabajo a distancia – eso que llaman teletrabajo – suspendimos las clases y sin embargo seguimos teniendo problemas de gente, que no entiende que no se puede circular por las calles, en esas condiciones, porque el riesgo en que se pone al otro es muy grande”. Apunta al prodestinatario y al paradestinatario, principalmente, indicando la verdad absoluta, lo que ocurre fácticamente.

Cuestiona al contradestinatario a través de frases como: “Yo confío en la responsabilidad de todos los argentinos y de todas las argentinas; confío que no haya irresponsables que en lugar

de estar en cuarentena estén paseando por la Costa o estén, aún sin quererlo o sin preverlo, llevando el virus a argentinos que deben estar sanos”. También lo hace cuando dice “[...] que la inmensa mayoría de la gente cumplió y que solamente un grupo reducido de gente se creyó más vivo que otros y terminó pagando las consecuencias privándose de su automóvil que está secuestrado y soportando un proceso penal, que va a quedar en sus antecedentes”.

No se pierde de vista el componente ‘porteño’ al que hace referencia Montero y a la presencia de la región AMBA en sus alocuciones: “Les pido a los porteños y a las porteñas, a los queridos amigos del Gran Buenos Aires, que sigamos cuidando todos los protocolos”. También se da la particularidad de búsqueda de legitimidad a través de un ‘falso plural’, en cuanto a ‘les pido que sigamos’. Desde la misma lógica AMBA también se dirige al país: “Yo les pido a todos y a todas que entiendan la dimensión del problema, creímos al comienzo que era un problema que iba a quedar circunscripto al área metropolitana de Buenos Aires, y descubrimos ya que eso no fue así”.

Actos de habla

El planteo es que todo poder político es un ‘poder deontológico’. Este filtro de análisis remite a que todo y toda hablante que locutare desde un rol de gobierno lo hace investido de una institucionalidad inherente. Esto implica “derechos, obligaciones, deberes, compromisos, permisos, autorizaciones y prohibiciones”, atribuibles a “individuos y objetos en el proceso de creación de una realidad institucional”.

Esto se detecta en el discurso presidencial en frases como:

“Por ese decreto –a toda la Argentina, a todos los argentinos, a todas las argentinas–, a partir de la cero horas de mañana, **deberán someterse** al aislamiento social preventivo y obligatorio”.

“A cada Ministerio que corresponde **le asigné** una misión”.

“**Vamos a disponer** desde ya mismo... no se va a poder desarrollar ningún tipo de espectáculo, ningún tipo de teatro, cine, espectáculos deportivos, espectáculos musicales que signifiquen un nucleamiento de gente”.

“**Vamos a ser absolutamente inflexibles**, la realidad es que esta es una medida excepcional, que dictamos en un momento excepcional, pero absolutamente dentro del marco de lo que la democracia permite”.

“Por eso el aislamiento social, preventivo y obligatorio, que **dispuse** hace diez días vamos a prolongarlo hasta el día, que termine la Semana Santa, es un largo camino que **vamos a enfrentar** –como siempre les digo– esta es una guerra contra un ejército invisible, que nos ataca en lugares donde a veces no esperamos, pero estoy seguro de que esto tiene mucho sentido y estoy seguro de que, si lo seguimos cumpliendo, sus resultados van a ser muy favorables”.

“Nosotros hemos llegado al gobierno sabiendo que vamos a tener que gobernar en los buenos y en los malos momentos. Este no es el mejor momento y espero que haya mejores momentos, en los cuatro años, que me quedan como Presidente de los argentinos. Pero **les aseguro** que me voy a poner al frente para poder garantizar aquello que nos hemos propuesto”.

“A los porteños y a los bonaerenses **les pido** la máxima responsabilidad, la máxima colaboración, esta vez colaborar es **exigirle al vecino** que se quede guardado en su casa”.

Construcciones sociales

Como indica el marco teórico, las construcciones sociales operan como una representación que, en la medida en que son conservadas y no reemplazadas por otra, constituyen una creencia (o parte de ésta), y son la base del significado que adquiere cada nuevo estímulo relacionado con esa cosa, evento, acción o proceso.

Aparece esta lógica en la antropomorfización del 'virus', por ejemplo, cuando el Presidente manifiesta: "Quiero que sepan qué es lo que estamos haciendo para dar respuesta **al avance de este virus que se extiende** cada día en todo el mundo", "a los periodistas, yo les agradezco mucho que estén aquí, les pido por favor que me ayuden a informar bien, porque, como les dije la vez pasada, **uno está peleando contra un enemigo invisible**".

O en la construcción de un país en tanto conjunto, ejército, batallando contra el virus: "Ustedes saben que, por todas las medidas que nosotros tomamos, fuimos elegidos por la Organización Mundial de la Salud (OMS) como uno de los diez países en los cuales se puede llevar adelante experimentos medicinales tratando de resolver el problema del coronavirus. Y eso para nosotros es muy importante, **porque habla también –como sociedad– de que nos adelantamos al problema, asumimos el compromiso de la cuarentena**, y esto nos dio la confianza de la comunidad internacional para que seamos uno de los diez pueblos, de las diez sociedades que están privilegiadas en la búsqueda de la vacuna y de la medicación más importante".

En el mismo sentido, aparece la construcción de una 'nación en guardia', en comparación con el desempeño de otros países: "Si ustedes revisan cómo es la curva de crecimiento en la **cuarentena nuestra** y la comparan con la curva de crecimiento de la **enfermedad en aquellos países** que pusieron tardíamente la cuarentena se van a dar cuenta de **todo lo que hemos ganado**. No lo ha ganado el Gobierno, **lo ha ganado la sociedad argentina en pleno**".

Cultura materna

Narvaja de Arnoux hace hincapié en la conexión que se da entre el predicador con su audiencia, con su tiempo histórico y sus razones sociales y emocionales. Esto aparece en diversas instancias de las alocuciones presidenciales:

"Somos la Argentina. Un **país unido** en el que cada uno debe **comprometerse** con los demás y todos con cada uno, empezando por el **Estado. Un país unido** en el que comprendemos que lo que le pasa al otro **nos afecta a todos**". Es una instancia en la que el Presidente busca interpelar desde la unidad como promotora de solidaridad, en la que asocia conceptos clave en el marco de la crisis pandémica, como es 'compromiso' y 'Estado'.

"Les he pedido a todos los gobernadores la **máxima severidad**, y quiero decirles a todos que vamos a ser **muy severos con los que no respeten el aislamiento que estamos planteando**; y vamos a ser **muy severos** porque la **democracia** nos los **exige**. En verdad, el primer deber de un gobernante es cuidar la **salud de su gente**, es cuidar la **integridad física de su gente**, y lo único que estuve haciendo, y estamos haciendo todos los que estamos aquí, es **cuidando la integridad física de aquellos a los que gobernamos y aquellos que confiaron en nosotros para salir adelante** en un momento como este". El Presidente recurre a la democracia, al respeto por el derecho a la vida de la ciudadanía, para encuadrar su tarea. Es 'la democracia' la que exige, no el Presidente, no el Gobierno. Algo similar se plantea en la expresión: "Los argentinos no podemos poner en riesgo la salud, debemos cumplir con la ley. Esto es todo lo que estamos

haciendo. **No estamos siendo ni arbitrarios ni feroces**, estamos simplemente explicándoles a los argentinos lo que nos toca pasar y la necesidad de cuidarnos”.

“Yo les doy las gracias a todos y a todas, **vayamos a descansar tranquilos**, tenemos **muchos días** para cuidarnos y por delante, una **prueba que debemos dar como argentinos**”. La restricción en tanto medida preventiva es planteada en términos de ‘unidad ante la dificultad, ante el desafío’ que se da no como seres humanos, sino como ‘argentinos’. En alguna medida, se pone a prueba la identidad nacional. Es preciso ‘descansar’, una gratificación, para luego continuar con la ‘prueba’ que implica el ‘Quedate en casa’.

“Ustedes saben que estamos en esto siendo **muy novedosos**, en realidad **somos un caso único en el mundo**, que dispuso la **cuarentena plena**, apenas se conoció el inicio de la pandemia”. La restricción es manifestada como innovación, aquello de lo que el pueblo argentino puede estar orgulloso, porque nos distingue de las demás naciones.

“Yo los invito a que trabajemos juntos, porque la Argentina es **nuestra casa común** y tenemos que cuidarla mucho”. Se asocia en esta instancia al respeto por la medida con el cuidado de lo propio, del refugio.

“A todos ellos les pido dos cosas, a todos los **compañeros y hermanos que viven en barrios humildes**, les pido que respeten la cuarentena, porque el riesgo también existe allí; y que cuiden mucho a sus mayores”. La ‘lengua materna’ se da en este caso en términos de cercanía vincular, el ‘hermano’, ‘el compañero’; es la proximidad que intenta ganar simetría y consenso.

“Entonces, chicos, chicas, chiques, les pido por favor hagamos ese esfuerzo. Hagamos ese esfuerzo, es una zoncera reunirnos en fiestas electrónicas, en fiestas cerradas, clandestinas, escondidas”. La cercanía se busca, en esta oportunidad, con el grupo etario más joven, asociado durante el primer año de la pandemia en la Argentina como los principales factores de contagio al grupo adulto. En este ejemplo el Presidente busca proximidad familiarizándose con una rutina adolescente. No pasa inadvertido el término ‘chiques’, en tanto lenguaje inclusivo.

“Yo les pido que me ayuden, me han ayudado todo este tiempo, y **no saben lo inmensamente agradecido que les estoy a esa mayoría de argentinos que siguen cuidando la salud**. [...] Gracias a cada uno de ellos, porque no se dejaron seducir y han soportado estoicamente el mal momento que el mundo vive y que también vive la Argentina”. La cultura materna impacta desde el punto de vista de un líder cercano, cálido, sensible y agradecido que valora y entiende que la tarea no es sólo suya.

Estereotipos e ideas reçues

Se plantea desde el marco teórico que “ideas reçues” son aquellos “prejuicios comunes, relacionados con las conveniencias, con la moral social”. Mientras que se considera “estereotipo” a las “imágenes preconcebidas y cristalizadas, sumarias y tajantes de las cosas y de los seres” que una persona elabora “bajo la influencia de su medio social (familia, entorno, estudios, profesión, amistades, medios de comunicación, etcétera)”, logrando un impacto en el modo de “pensar, sentir y actuar”. Se exponen a continuación algunos ejemplos en los que esto se detecta”

“**Todos** nos sentimos en **riesgo**. Si hacemos las cosas bien y respetamos las instrucciones, los riesgos se van a minimizar”. Lo incuestionable es el factor ‘todos’, nadie queda eximido de la responsabilidad.

“En situaciones de **alarma generalizada** es **imprescindible** el rol del **Estado** para prevenir, tranquilizar y brindar protección a la población”. Lo incuestionable es el Estado como ‘última palabra’.

“Todos tenemos que tener conciencia de la **responsabilidad social** que tenemos. Todos tenemos que tener conciencia de que el virus nos puede atacar a nosotros y nosotros podemos **dañar al otro**”. Lo incuestionable es el factor ‘comunidad’.

“Es una pelea con un ejército invisible que, además, era desconocido. Porque es un virus que nos conocíamos, que no tiene antídoto, no tiene vacuna, no tiene nada. Es una pelea muy desigual. No sabemos dónde está ese enemigo. Es algo muy dinámico. Por eso, *por eso*, yo insisto en que todos entiendan que todos **somos parte de la pelea** y que todos tenemos que tomar el tema **seriamente**, y que todos hacemos falta en el **involucramiento de esta pelea**. Si hacemos las cosas bien, los **daños los vamos a minimizar mucho**”. Lo incuestionable es la pelea, la hostilidad de la situación que lleva a que toda la ciudadanía haga su parte.

“Yo les pido a todos que entiendan que estamos viviendo un momento de excepción, y que en verdad no tenemos que caer en el falso dilema de ‘salud’ o ‘economía’. A mí alguna vez me tocó llegar al Gobierno con Néstor Kirchner y hacernos cargo de un país que el año previo había tenido una caída del producto bruto interno (PBI) superior al 11%, y nos pusimos a trabajar y levantamos la economía, una economía que cae siempre se levanta, pero **una vida que termina no la levantamos más**”. Lo evidentemente incuestionable en esta cita es la ‘importancia de la vida’ en tanto no es recuperable. Mientras, de lo peor de la economía uno se puede recuperar, como manifiesta haber hecho en la gestión a cargo de Néstor Kirchner, lo límite es la vida y la muerte.

“El virus **está circulando** por las calles. Les pido que, en lo posible, se mantengan en sus casas”. Lo incuestionable es la suba de contagios antropomorfizada en un virus que ‘está circulando’.

“Pido también que tengamos **una visión más humana**, hemos hablado mucho de números, hemos hecho y mostrado gráficos y curvas, pero atrás de cada uno de esos números hay personas”. En este caso, lo incuestionable es el límite humano con el que se refuta el contra-marco crítico.

Ethos

En la proyección de una imagen del orador destinada al auditorio importa su tono de voz, modo de hablar, selección de las palabras y argumentos. Hay un “mundo ético” implicado, advierte Maingueneau, del que el destinatario forma parte, que lo interpela en conexión con lo que son sus representaciones sociales.

La “escena englobante” es el mensaje oficial, el mensaje del Presidente (en tanto líder máximo) durante la pandemia, él indica cuáles son los pasos a seguir. La “escena genérica” es el discurso en conferencia de prensa, o a veces reemplazado por una grabación presidencial o por voz en *off* femenina. En cuanto a la escenografía, se transmite una lógica profesoral y, de momentos, paternalista, que insta a el primer mandatario en sus alocuciones.

Lo docente

“A ver, tuvimos hoy una nueva reunión con la parte del Gabinete”.

“Bueno, gracias a todos por esperar. Les pido disculpas, porque mi huso horario evidentemente es distinto del resto de la gente, pero admito que tengo algunos problemitas más que el resto de la gente, y a veces se me complican los horarios”.

“A ver. Antes de empezar a contarles lo que hemos resuelto, yo les pido que hagamos un repaso de un problema que tenemos que asumir, entender, y darnos cuenta de la dimensión del problema”.

“Ahora bien (*eleva la voz*). ¿Qué es lo que logramos nosotros en ese tiempo, con esa curva? Miren, el 20 de marzo, el día que iniciamos la cuarentena, la velocidad de contagio era esta (*señala la filmina*). ¿Qué quiere decir esto? Que, cada 3 días -3,33 días-, se multiplicaba el contagio. De 1 pasaba a 2; de 2 pasaba a 4; de 4 pasaba a 8; de 8 pasaba a 16. Porque esa es la velocidad del contagio de esta enfermedad. ¿Qué logramos hoy, el 7 de abril? Que esa velocidad sea de 10,29. Es decir, que, para que se multiplique, necesitamos dejar pasar 10 días. Esto es el efecto de la cuarentena. ¿Se entiende?”.

Lo paternalista

“Ayer a la una y media de la mañana estaba buscando a un loco que castigaba a un pobre hombre de la seguridad que le estaba exigiendo que simplemente cumpla con una cuarentena, de acuerdo a lo que el sistema sanitario había impuesto. Me ocupé de buscar dónde estaba, la Policía de la Provincia de Buenos Aires lo detectó y ya actuamos”.

“Nadie se inquiete, porque no estamos haciendo esto porque la situación se haya agravado”.

“Y por eso, yo quiero que todos estemos contentos y satisfechos de ver de lo que fuimos capaces y que sigamos siendo capaces”.

“Por eso, como hicimos un esfuerzo muy grande, no me resulta grato ver que alguien despide a un empleado, y por eso, así como voy a ser muy duro con el que rompe el acuerdo de precios y los precios máximos, o especula en cualquier almacén de la Argentina tratando de subir los precios y sacar una ganancia mayor, en un momento de extrema necesidad de la sociedad argentina, voy a ser duro con ellos y voy a ser duro también con los que despiden gente. Porque si algo tiene que enseñarnos la pandemia, es la regla de la solidaridad, aquí nadie se salva solo, lo dije en el G20, lo repito ahora, y también he visto con alegría que también es el pensamiento del Papa. Pero la verdad no es el pensamiento del Papa o el pensamiento de Alberto Fernández, es una regla moral que tenemos como sociedad, no podemos en semejante crisis desamparar a alguien dejándolo sin trabajo, y vuelvo a repetir, acá de lo que se trata para muchos de esos empresarios es de ganar menos, no de perder: bueno, muchachos, les tocó la hora de ganar menos. Y así lo voy a hacer respetar”.

“Y, como nosotros vamos a administrar la apertura de esta cuarentena, yo quiero proponerles a todos hacer un pacto. Por ejemplo, muchos gobernadores me han planteado la posibilidad de que la gente pueda hacer actividad física saliendo de sus casas. Aquellos a los que les gusta correr, a los que les gusta salir. Bueno, yo creo que eso, y hoy lo consulté con los epidemiólogos, lo podemos hacer si es que administramos las salidas. Es decir, nos damos un tiempo de salida y nos damos una cercanía dentro de la casa (sic), salir a correr dentro de las cinco cuerdas a la redonda de la casa. Para poner un ejemplo que se me ocurre en este momento”.

“Si ustedes entienden que lo que les estamos proponiendo es cuidarlos todo será más fácil; si ustedes entienden que lo que queremos es que no nos pase lo que pasó en Europa, donde las camas se agotaron y tuvieron que elegir quién se salvaba y quién no, ustedes entenderán más fácil”.

“La verdad es que la Argentina, como dije el otro día, no puede ser un país de vivos y de bobos. ¿Ok? Estamos todos pasando un mal momento. [...] La Argentina de los vivos se terminó, eh. Yo

aviso, para que nadie se pase de vivo. La Argentina de los vivos se terminó. Por lo tanto, vamos a actuar con lo que la ley nos permite actuar, ¿de acuerdo?”

Paternalista y docente

“Así que yo diría que tenemos que empezar esta etapa con alegría. Porque estuvo visto que el esfuerzo tuvo sentido. Y esto no es resultado de un Gobierno, es el resultado de una sociedad que entendió. Y yo celebro ver el alto nivel de adhesión social que tiene la continuidad de la cuarentena. Y esto es un logro nuestro, como sociedad. Y tenemos que seguir trabajando igual”.

Lo estadista

“El gobernador de Santiago del Estero, días atrás, encontró a un ciudadano español violando la cuarentena, y él actuó con la Justicia santiagueña. Y les pido a todos los gobernadores la misma severidad”.

“Tenemos que estar muy contentos como argentinos, porque fuimos capaces de quedarnos en nuestras casas y cumplir el compromiso que yo les pedí que cumplamos, que es el de cuidarnos porque cuidándonos a nosotros cuidábamos a cada uno de los argentinos”.



Universidad de
SanAndrés

Tercera parte

Se repasó lo conceptual referido a la circunstancia comunicacional en pandemia desde el punto de vista del análisis teórico-conceptual y desde la praxis discursiva del Presidente Fernández. El tercer y último segmento correspondiente al capítulo **Trabajo de campo** de esta investigación busca explorar la participación periodística durante la crisis: cómo acompañó, en concreto, la prensa gráfica nacional.

Esta instancia considera una técnica mixta. Recurre, por un lado, a las últimas dos entrevistas semi-estructuradas que componen las consultas que nutren la investigación. Se exponen a continuación las principales reflexiones a cargo de **Natalia Aruguete**, investigadora del CONICET, colaboradora en Página 12, Le Monde Diplomatique y Letra P, profesora de la Universidad de Quilmes, y de **Fernando Ruiz**, presidente del Foro de Periodismo Argentino (FOPEA). Por otro, desde la perspectiva de *framing*, repasa exponentes de tapas y titulares de 75 piezas gráficas (25 correspondientes a cada uno de los tres principales medios gráficos impresos del país: Clarín, La Nación y Página 12).

La cuestión mediática

Ante todo, surge como eje central del análisis qué rol consideran los expertos que los medios de comunicación cumplen hoy. Según Aruguete, en los que a los espacios tradicionales de prensa respecta, “se ubica en un lugar moralizante de periodismo de servicios, que además coincide justamente con lo que busca la gente en estos momentos”, en referencia a la falta de datos –sobre todo, inicial- que planteó la crisis generada por la Covid-19. Propone que, “ante un tema que generaba mucho interés e incertidumbre, surge mucha necesidad de orientación. Eso tiende a dotar a los medios de comunicación con más reputación, como fuente de información y de guía”. El concepto es que se refuerza el vínculo desde las audiencias hacia los medios y, por ende, la influencia que los medios tienen en las audiencias.

Aruguete también identifica una cuestión de posicionamiento moral de los medios, en referencia al “servicio de lucha contra este enemigo común, invisible, pandémico, que nos atacaba por doquier”. Los medios pasan a desempeñar un rol de “instructivo de vida”, en el marco de los nuevos hábitos que la sociedad incorporó, desde uso de tapabocas, hasta distancia social, un énfasis en la higiene, etcétera.

Por su parte, Ruiz hace la distinción entre el rol que los medios cumplen y aquel que deberían cumplir. En referencia al ‘deber ser’, la opinión del presidente de FOPEA es que el mencionado “rol de servicio”, en situaciones de crisis en particular, “demanda ser especialmente cuidadoso con el rigor de la información”. Refiere a la importancia de “cierto tono anti-cíclico”: “Esto quiere decir que el periodismo tiene que ir regulando los ciclos de euforia y de presión social; los medios son, en gran medida, colaboradores activos respecto del ánimo social. Y, como los buenos amigos, tiene que ser un poco anti-cíclico; y no estar fogueando los ciclos”. Advierte que una buena definición de “sensacionalismo o de mala praxis” es el periodismo que “foguea los ciclos que, frente a la depresión, te deprime; y frente a la euforia, te tira todavía más para arriba”.

Según Ruiz, el “buen periodismo” es el que le hace hacer a la sociedad buenas cosas, y que demuestra que puede colaborar con la construcción colectiva de un modo positivo. “Eso no implica mentir, no implica decir las cosas que están mal”, aclara, sino expresar el contenido de un modo que brinde “ánimo de esperanza” y no con “ánimo de apocalipsis”. Para el experto esa

vocación en las crisis se vuelve especialmente sensible, porque “en las crisis estamos todos especialmente sensibles”. Usa el ejemplo de una pista de patinaje sobre hielo, en la que, para frenar, es necesario “pensarlo mucho mejor” y, para acelerar, lo mismo.

Tematizar para construir imagen

Desde la mencionada teoría de explotación de crisis de Arjen Boin, Paul 't Hart y Allan McConnell, existe un **proceso de explotación** de la crisis que explica la variación de estos resultados. Referido a esto, Aruguete hace especial hincapié en que los medios tradicionales comenzaron a sentirse atraídos por tematizar en torno de cuestiones que, en pleno inicio de la pandemia en la Argentina, comenzaban a ser polarizantes. “Hay una cuestión: tener ‘propiedad’ sobre un tema implica que te sientas legitimado, y que tengas reputación para expresarte sobre eso, entre otras cosas, porque la gente, determinados votantes de un lado y del otro, te dan legitimidad sobre eso”, identifica la investigadora del CONICET, colaboradora en Página 12, Le Monde Diplomatique y Letra P, docente en la Universidad de Quilmes.

Considera que “con la supuesta salida indiscriminada de presos para descomprimir las cárceles ante la llegada de la pandemia” pasó algo de esto. “Ese es, previo al anuncio de intervención de grupo Vicentin, el que entiendo como el primer evento que socava la imagen de Alberto Fernández”, detalla. Analiza que, en alguna medida, los medios empiezan a tematizar muy negativamente sobre el Gobierno, alrededor de esa decisión. Y cuestiona que “todo lo que se transmite alrededor de esa decisión se hace de manera descontextualizada y tergiversada”.

La especialista plantea que, con esto, se toca un tema que en ese momento estaba “bastante por debajo” en la agenda pública, considerando que, “entre las preocupaciones nacionales, la cuestión de la inseguridad siempre está muy, muy a tope; es equiparable al nivel de preocupación que despierta la inflación”. Aruguete detecta que “los medios más opositores” tomaron esto como oportunidad para “insuflar una visibilidad sobre ese tema que pone a Alberto Fernández del lado contrario de lo que le importa a la gente”. Su análisis es que, cuando se tematiza sobre una cuestión, también se construye una mirada sobre uno mismo, “con la reputación se gana también lectores, influencia en la agenda pública y en la agenda política”, comenta.

La actual oposición tiene reputación sobre el tema ‘inseguridad’; tal vez no tiene reputación sobre ‘políticas sociales’, por ejemplo, porque siempre las ninguneó; tiene reputación sobre la educación, concebida como reclamo en tiempos de cuarentena (pero no es que siempre ha tenido reputación sobre políticas educativas). Entonces, lo que suelen hacer los políticos, y también los medios como actores políticos, es ir hurgando en qué escenario político o público/cultural logran tener reputación y capturar determinado tema. Entiende que Clarín, por ejemplo, “toma bandera de la inseguridad” porque sobre eso tiene “propiedad”.

Para Ruiz lo central es que la discusión sea “no sobre opiniones”, sino “sobre propios hechos de lo que efectivamente pasa”. Realista, plantea que “llega un momento en el que los principales medios de comunicación de un país se producen y se informan sobre realidades muy opuestas, por lo que aparecen dos países muy, muy diferentes”.

Los medios como empresas

Aruguete señala que no es posible hablar de “periodismo” sin hablar de “conglomerados mediáticos, esos son los que tienen el poder”. Su mirada es que no se trata de que el “periodismo” o el “periodista” socavan la agenda gubernamental. “Yo hablaría más de conglomerados mediáticos, que tienen muchísimo poder, incluso, porque intervienen cara a cara en decisiones de política económica”, asegura. Y agrega que esa generación de agenda no

puede verse como algo aislado, “sin considerar de manera más comprensiva un ecosistema mediático”. Manifiesta que, desde que los medios son estudiados como actores políticos, se puede decir que nunca se movieron solos, sin rastrear lo que estaba pasando en sus tensiones y relaciones simbióticas con el ámbito político.

Ruiz coincide con esta línea, desde el punto de vista de la “partidización de grupos mediáticos”. Pero suma la lógica de “periodismo más militante”, algo que “desde hace más de una década ha tenido su crecimiento”, a raíz de la “polarización que se instala en el centro del escenario”. Observa que en otro momento de la historia, o en otros países, “ese periodismo más militante está en los márgenes, mientras que en el centro hay un periodismo que intenta hablarle a toda la sociedad; en el caso de la Argentina, en el centro tenemos un periodismo que le habla a sus sectores sociales”.

Respecto de la polarización, los cruces entre uno y otro sector del poder político y económico, son contendientes que se conocen mucho, “son íntimos”, dice el presidente de FOPEA. Y añade: “A veces, amigos; a veces, enemigos”. Se trata de un conflicto y un nivel de negociación del que la sociedad ve el 1%, porque, mientras en la calle estás vos o estoy yo, apoyando con la banderita hablando, adentro de la oficina están ellos negociando. Y quizás te dicen: ‘No, ya está, guardá la banderita, se terminó porque ya negociamos’. Así es ese tipo de conflicto”.

Ruiz apunta que “eso es lo que tiene el discurso de la polarización, que varios de los ‘generales’ en la jerarquía del discurso no son polarizadores, sino que lo ven como una táctica política. Pero, debajo de ese general, hay soldados de la polarización que sí se la creen”. Afirma que son tácticas políticas pensadas como eso, tácticas, que tienen la finalidad de “construir unas coaliciones y para acumular poder político, pero luego instalan en la sociedad cosas que no se desinstalan después así de fácil”.

Universidad de

[Los encuadres](#)

La teoría plantea que la ventana de oportunidad inducida por la crisis da lugar a una competición entre **marcos y contra-marcos** sobre la **naturaleza y gravedad de la cadena de hechos, sus causas, la responsabilidad** por su ocurrencia o escalada, y las implicancias a futuro. Esta investigación plantea la relevancia de esos encuadres desde la lógica del *framing*, en tanto selección de algunos elementos de la realidad percibida y el montaje de una narrativa que destaque ciertas conexiones para promover una interpretación particular.

La perspectiva de Aruguete es que “durante todo 2020 hubo dos encuadres en competencia: el del cuidado de la salud pública de manera colectiva y el de las libertades individuales”. La investigadora del CONICET advierte que “‘salud’ desde un encuadre colectivo, supone resignar cuestiones personales en pos del cuidado del otro: no poder salir, porque salir implica hacer circular el virus; excediéndose el perjuicio personal por la exposición, implicando al otro”. Asegura que son encuadres que se plantearon “muy identitariamente”.

Refiere a una encuesta realizada en tres países, de cuyo proceso formó parte, al mes y medio del inicio de la pandemia. “Veíamos que entre oficialismos y opositores, en general, los ciudadanos pro oficialistas coincidían con el encuadre oficialista, mientras que los opositores no. Por ejemplo, los ciudadanos pro oficialistas tenían como principal preocupación la de no enfermarse (al tiempo que aprobaban la política sanitaria del gobierno), mientras que los ciudadanos pro oposición temían perder el trabajo (y un temor ‘por debajo de cero’ a enfermarse, casi en una línea de desprecio por ese riesgo)”, refleja.

Como consigna la experta, interviene el sesgo de confirmación, siendo las personas “sujetos culturales”. Se dan “agrupamientos identitarios, que pueden ser raciales, étnicos, socio-culturales, sexo-genérico. La identificación partidaria es una forma identitaria, y actúa como uno de los factores que principalmente explican las diferencias en las percepciones de riesgo respecto de la pandemia”, explica.

En términos de encuadre gubernamental, Ruiz considera que la pandemia funcionó como una “ventana de oportunidad política para un Presidente ‘recién llegado’, y la aprovechó magistralmente al principio”. El titular de FOPEA identifica, en primera medida, un encuadre que, desde el Presidente, “proponía una alianza –como mínimo, fotográfica- con líderes de la oposición”. Considera que ante el desconocimiento inicial de la crisis, al ser tan “poco relacionable con otras”, el contexto otorgó al primer mandatario “una suerte de juego nuevo de cartas”, que “supo aprovechar brillantemente”, logrando que los medios respondieran: “No lo cuestionaron, sino que le reconocieron esa novedad. Hubo una ventana y él la aprovechó, y lideró la representación. Comunicó muy bien la representación y por eso tuvo la legitimidad”.

En cuanto al encuadre mediático, Ruiz distingue entre los tres medios gráficos impresos seleccionados para el corpus de esta investigación. Sostiene que el eje narrativo en Página 12 apunta a “una vinculación positiva con el Gobierno, pero no teniendo una determinada actitud frente a la pandemia”. Aclara que, “si cambiaba la actitud del Gobierno respecto de la pandemia, cambiaba la actitud de Página 12 frente a la pandemia”. Respecto de La Nación, al inicio del mandato de Fernández, Ruiz nota “una diversidad de voces entre los que tienen una percepción muy crítica del Gobierno, como aquellos que abren una suerte de compás de espera posibilista, realista”. E interpreta que, a medida de que se dan los hitos de confrontación, “esa diversidad de voces se apaga; si bien no deja de aparecer, es menos expuesta la diversidad”. Por último, en lo que a Clarín concierne, el análisis del presidente de FOPEA es que se da “la antagonización, otra vez, como siempre”, que “les reduce el pluralismo”. Su percepción es que, “en la medida en que Alberto y Cristina entraron en esta secuencia de hechos ‘de curva’, han afectado el pluralismo interno del medio”. Considera que influyen “actores políticos que a veces se espejan”; es decir, “si la discusión entre la oposición la ganan los más duros o los más blandos, eso también puede afectar la cobertura”.

Ruiz establece que cuando el periodismo se correlaciona con los sectores políticos no es buena señal.

Legitimidad

Como deja ver este trabajo, la estrategia favorece a funcionarios que encuentran más fácil ‘contener’ políticamente la problemática y sus daños (y, por lo tanto, de protegerse a sí mismos de sanciones y pérdidas de reputación). Se vuelve sobre palabras y los gestos, a los que **los grupos de interés dan significado**.

Cabe destacar la definición que atribuye Ruiz al término ‘legitimidad’, entendida como “aquello que comunica mejor la representación”. Plantea que la legitimidad la dan los ciudadanos; entonces, “como ciudadano, doy mi reconocimiento, atribuyo la legitimidad a aquellos que siento que me representan mejor”. De este modo, apunta que la discusión pública es una competencia por representar a las personas.

“Cuando los periodistas hablan lo hacen en nombre de las personas, de los pueblos. De la misma forma lo hace el Presidente. *¿Quién está representando mejor a las personas?* Lo deciden las personas cuando escuchan la discusión... si es el periodista, que pregunta

inquisitivamente o el Presidente o ministro que responde desde su lugar de poder, administrando el bien común, la cosa pública”, clarifica el titular de FOPEA.

Su análisis es que Alberto Fernández comenzó a embarrarse en “pequeños conflictos con periodistas, con comunicadores, y eso llevó, en alguna medida, a que el gran líder de la pandemia empezara a jugar en un terreno chiquito, eso le quitó la comunicación de la representación (en definitiva, legitimidad)”. Advierte que es un instinto comprensible “desde el punto de vista de que somos todos seres humanos, él estaba cansado, no se pide que tenga una disciplina personal perfecta”. Sin embargo, el cúmulo de micro pleitos, conjugado con “las características de la comunicación de la coalición, que perdieron homogeneidad a medida que avanza la pandemia” impactaron en su imagen.

Ruiz sostiene que, en lo que a Cristina Fernández respecta, lejos de ser una voz “funcional al Presidente, era disfuncional”. Propone que, desde el punto de vista de la percepción de muchos medios críticos del kirchnerismo, “cuando Alberto Fernández llega al poder, lo hace recibiendo un poder delegado. Cuando empieza la pandemia se vuelve un líder con poder propio. Ese líder con poder propio, cada vez que hablaba Cristina Fernández, se representaba que el poder era delegado. Entonces, se diluía el poder propio de Alberto”. Agrega que “en esa época de la pandemia, en gran medida, la legitimidad alta de Alberto estaba muy relacionada con el silencio de Cristina”.

El planteo de Aruguete es que resulta “imposible sostener legitimidad en el marco de una crisis tan extendida”. Y, relacionado a esto, algo que detecta, en general, es que “en ningún país se encuentra una oposición callejera apaciguada”. Analiza que “a mayores niveles de restricción, la gente más ha salido a desafiar esa restricción. Y no sólo desafiando la restricción, sino contagiándose en manifestaciones masivas. Y eso es casi un denominador común en todos los lugares, excepto en aquellos países que tienen formas de gobierno más controladoras”.

Asimismo, la investigadora del CONICET advierte que el Presidente tuvo desaciertos ante ciertas inconsistencias. Por ejemplo, respecto del caso Vicentin, sostiene: “Estoy absolutamente en desacuerdo con que un Gobierno anuncie una decisión política y luego se eche para atrás porque hay un sector de la oposición que le lleva la contra. Eso me parece que deslegitima a un gobernante; tomar una decisión, anunciarla, y luego echarse para atrás”. Y, prosigue, “no es que necesariamente se retractó por haber acordado con la oposición, sino porque se amedrentó frente a una oposición muy poderosa, y ahí no asumió la situación”.

La experta y docente analiza que esa forma de “avanzar y luego retroceder”, que no fue una constante, tuvo en el Presidente cierta frecuencia. “Entonces, pienso que parte de los problemas que observo en la comunicación de gobierno tiene como rasgo protagonista esa inconsistencia”, calibra.

Hace al análisis de la legitimidad el componente de desgaste en la interacción oficialismo-oposición. Según Aruguete, algo que suele ocurrir es que, en general, las oposiciones tienen mayor facilidad para instalar temas por ser temas críticos y polarizantes, al no tener responsabilidad de mando. Entiende, por otra parte, que “funcionó como un error la sobreexposición del Presidente”, en referencia a las “ocasiones en las que pudo incurrir en errores involuntarios o en excesos que luego se vuelven en contra, satirizados, lo cual socava la figura presidencial”. Su mirada es que no hace a la obligación del primer mandatario “salir todo el tiempo a decir todo y a opinar sobre todo”, ya que “es imposible que tenga consistencia y conocimiento detallado de todo”. Advierte que, “cuando eso ocurre, hay mayores posibilidades de que quede en una posición muy vulnerable, que creo que es lo que ocurrió”.

Aruguete asocia esta actitud a un “profundo narcisismo que tienen los dirigentes políticos, estén o no en situación de responsabilidad ejecutiva, en su simbiosis con los medios”. Aborda así una lógica de “política al servicio de la escena mediática”. Eso hace, a su entender, que Alberto Fernández “pierda noción de la necesidad de ser más medido y más cauteloso en las intervenciones”.

La experta afirma que “fue muy buena la estrategia al comienzo, y luego comenzó a verse deteriorada, en gran medida, con la dificultad de sostener una imagen positiva por inconsistencias frente a estos niveles de crisis. Y, con la crisis y la vulneración de los oficialismos, las oposiciones están a la orden del día”.

Nuevo mapa mediático

No es menor el hecho de que el periodismo se compone por lo humano y también por lo tecnológico, y esto impacta en su rol operativo en la sociedad. En este sentido, Ruiz considera que los medios están en una situación de marginalidad en el ecosistema respecto de la situación de hace 15 o 20 años.

Refleja Ruiz que, por definición, la configuración histórica de los medios es “oligopólica”. Asegura que en toda comunidad los medios “que realmente influyen no son diez o quince”; “son cuatro o cinco”. Profundiza planteando que, por lógica, hay una concentración de la atención, “los propios ciudadanos buscan informarse donde saben que se informan los otros también; cada uno puede buscarse otra alternativa, pero también busca estar en el *mainstream*; podés leer tu revista especializada, pero luego te vinculás con alguno de los medios principales”.

El presidente de FOPEA interpreta que, en la década de 1990, ese oligopolio explicaba casi completamente el paso de lo privado a lo público: “Había pocas posibilidades por fuera de esos medios para hacer algo público, conocido por todos, ya sea una marca, un candidato, un movimiento social”. Mientras que señala que, en la actualidad, “el ecosistema informativo ofrece múltiples canales para hacer algo público”.

Esto, explica, de algún modo genera que los medios de comunicación tengan una “influencia inercial de otros momentos históricos”. Y considera que esa “percepción de influencia que tienen los medios sigue funcionando bien, porque creen que tienen influencia”. Suma la evidencia respecto de que durante los últimos años han ganado candidatos en América Latina que tenían a todos los medios en contra. “Los medios no derrocan presidentes, no hacen ganar o perder elecciones, no hacen que una persona exista o no”, asegura.

En el balance de Ruiz no implica esto que los medios de comunicación hayan dejado de influir. Más allá del corrimiento expuesto, de la ‘reubicación’, afirma que “siguen teniendo influencia, especialmente, en determinadas situaciones; especialmente, en crisis, porque son voces muy articuladas, muy organizadas, voces que se reproducen y son continuadas en el tiempo sistemáticamente, y eso da fortaleza, sostenibilidad a la voz”.

El periodismo, a futuro

Como sostienen Boin, 't Hart y McConnell cierto grado de politización de las crisis es esperable, e incluso saludable. Sin embargo, en todo sistema democrático, una politización intensa y prolongada **compromete la solvencia institucional** y el **aprendizaje sistemático respecto de las políticas implementadas**.

Se pone de relieve la perspectiva de Ruiz, quien alerta: “El periodista de ‘la grieta’ es aquel que corrió las reglas profesionales y puso otras”. Es así que presenta el interrogante

respecto de qué tiene que hacer el periodismo en lo venidero. Arriesga una consigna, que implica la vuelta a “reglas profesionales”. Da cabida a que haya miembros de la comunidad periodística que “estén en otra cosa, y está bien, en el marco de la libertad de expresión cada uno puede promover lo que quiera (razonablemente, ¿no?). Pero aquellos que se llaman periodistas profesionales tienen que hacer periodismo profesional”.

Su mirada es que las sociedades democráticas funcionan mejor si en el mencionado *mainstream* están los periodistas profesionales, no los que tienen otras reglas. Enfatiza que es así cómo la sociedad va a poder resolver mucho mejor la deliberación democrática; los gobiernos van a resolver mejor la discusión de la agenda pública, que, a su vez, va a ser mucho más afín a los problemas de la gente. Ante esta intención, se declara “nada optimista”.

Aruguete comparte cierto escepticismo con Ruiz. De su mensaje se lee que el sistema de medios tiene una suerte de ‘deuda pendiente’. Manifiesta que lo medular es “mejorar las condiciones laborales de los periodistas; es imposible pensar en el ‘buen periodista’, en términos deontológicos, con los niveles de precarización que tenemos los periodistas”.

La investigadora del CONICET plantea que, mientras el periodismo tendría que dedicarse a tener una investigación “más demorada, más reflexiva”, las imposiciones de tiempos y de audiencia, los *clicks* en redes sociales, llevan a que los medios tomen el consumo de noticias como criterio de noticiabilidad de aquello que es importante. Sin vueltas, afirma que no se puede pensar en el ‘debe’ del ‘buen periodismo’, sin pensar en el contexto socio-laboral del periodista de hoy.

En los papeles

El impacto de la llegada de la pandemia a la Argentina caló de modo relativamente similar en los tres medios estudiados: Clarín, La Nación y Página 12, posiblemente, ligado a la poca bajada de línea que la incertidumbre habilitaba.

Se maneja el impersonal en los titulares, con particular foco en lo referido a la suspensión de vuelos. La noticia es la traba aérea.



El tema incipiente es encarado todavía desde una óptica foránea, algo exógeno, eso se aprecia en el factor aeropuerto como protagonista de las publicaciones. Inclusive, en el caso de La Nación, se da inicio a la tematización a través de la sección “El mundo” (la cuestión no forma parte aún de la agenda nacional).

CORONAVIRUS | DECISIONES DEL GOBIERNO



De El Aeropuerto de Ezeiza, ayer los pasajeros eran controlados con cámaras térmicas para confirmar si sufrían o no fiebre.

Declaran la emergencia sanitaria nacional para contener el virus

El rasgo opositor de Clarín se cuela en una noticia secundaria (no nota de tapa), que posiciona al Presidente Fernández en un rol restrictivo, con una imagen de la Cadena Nacional que lo exhibe con el dedo índice levantado (uno de los pocos rasgos controversiales que lo alejaban del lugar de moderación durante los debates presidenciales en campaña 2019).

CLARÍN VIERNES 10 DE MARZO DE 2020 TEMA DEL DÍA | 17

EL PRESIDENTE DIO SU PRIMERA CADENA NACIONAL

Fernández dijo que los monitoreos en las fronteras serán "muy estrictos"

Explicó los alcances del decreto que firmó. Dijo que quienes infrinjan el aislamiento tendrán responsabilidad penal.

Guido Carelli Lynch carelli@clarin.com

Alberto Fernández utilizó la cadena nacional para comunicar el alcance del DNU que firmó ayer y obligó, entre otras medidas, a los viajeros que ingresen a la Argentina a cumplir con la cuarentena de 14 días para prevenir posibles contagios. El Presidente aprovechó su mensaje de apenas 6 minutos para

razar de breves palabras a la población y explicar el alcance de la norma que se publicó anoche en el boletín Oficial. "El objetivo es llevar tranquilidad", dijo un funcionario que acompañó a Alberto durante la preparación y grabación del discurso.

"Tendrán responsabilidad penal quienes infrinjan en todos los puntos de ingreso a la Argentina. Seremos muy estrictos en el monitoreo de los movimientos de personas en nuestras fronteras", anunció el presidente en su mensaje.

El jefe de Estado detalló el alcance de la declaración de la emergencia sanitaria durante un año y las medidas acordadas por la pandemia declarada por la Organización Mundial de la Salud. "El DNU le da facultades facultades de acción y prevención a distin-

tos ministerios. Entre ellas, evitar el desabastecimiento y fijar precios máximos para alcohol en gel, barbijo y otros insumos críticos", explicó.

Fernández también explicó las responsabilidades penales de quienes violen su cuarentena y buscó tranquilizar a los mayores de 65, la población más amenazada.

"El Estado está presente y va a acompañar a todos, especialmente a nuestros mayores de 65 años, en quienes mayor impacto tiene el virus", dijo. Durante la grabación del mensaje que leyó en su despacho a través de un telepuntero asegurado, fueron al Presidente varios ministros, quienes colaboraron con Fernández en el armado del discurso. El jefe de Estado vivió la cadena con sus colaboradores durante la emisión y partió

en helicóptero a Olivos.

El Presidente eligió cerrar su mensaje de unidad más allá de las banderías políticas. "Tenemos que demostrar una vez más que en los temas importantes estamos unidos. Somos la Argentina. Un país unido en el que cada uno debe comprometerse con los demás y todos con cada uno, empinando por el Estado, un país unido en el que comprendemos

que lo que le pasa al otro nos afecta a todos", enfatizó tras recalcar las recomendaciones sanitarias de la OMS.

En el Gobierno destacaron que las razones de la cadena nacional - la primera luego de las emisiones obligatorias por la asignación de las sesiones ordinarias - estaban justificadas de más en la ley que regula la herramienta comunicacional. ■



En cadena. El Presidente, anoche, dio consejos de higiene personal.

La suspensión de clases y el cierre de fronteras, con personal sanitario vistiendo equipos de seguridad biológica, pasa a ser el factor común a los tres medios.

En línea con lo sugerido por Ruiz, Página 12 acompaña las medidas dispuestas por el Gobierno, oficiando de boletín extra-oficial, detallando resguardos y nuevas indicaciones. Se muestra a la gestión nacional en acción. Esto, conservando siempre su estilo tendiente a lo lúdico o ilustrativo:



ISIS

El atentado del coronavirus. Fue recientemente anunciado por el OMS, que recomendó a sus miembros no viajar al exterior por temor al contagio. Según este periódico argentino, el Estado Islámico publicó un artículo en el que traza sus planes y está de prisa de la epidemia y no realizar ataques en el futuro, que terminará cuando se haya controlado el virus. Si la recomendación de "no viajar" no se basa en lo que la ciencia puede decirnos en el momento, sino en "una frisa religiosa", "una enfermedad que se contagia por el aire, sino por agua y mandatos de Dios", ¿cómo van en el mundo árabe?

MEJOR PREVENIR

- ✳ Suspensión de clases por dos semanas.
- ✳ Se entregarán viandas en las escuelas.
- ✳ Cierre de todas las fronteras por quince días.
- ✳ Licencia para mayores de 60 años.
- ✳ Suspensión de espectáculos artísticos y deportivos masivos.
- ✳ Horarios especiales de atención para mayores en centros de salud y bancos.
- ✳ Cierre de los parques nacionales.

HOY

- ✳ Se reúne el gabinete económico y social.
- ✳ Analizarán cómo disminuir el tránsito en el área metropolitana.
- ✳ Se estudiará un aumento de la AUH.
- ✳ Se definirán los detalles de cada medida.



Página 12

4 La corona del virus, por Eduardo Aliverti

6 Del virus al borrego nativo, por Menego Guarnieri

13 Psicosis, por Fernando D'Addario

32 Homo impácto, por Rodrigo Fresán

En su nota de tapa, Clarín elige posicionar a un Horacio Rodríguez Larreta de rostro serio, en el centro de la imagen, siendo también el único que se ubica de frente a la cámara. En tanto, La Nación ya otorga una máscara (línea estética) a la temática, el “coronavirus” como tal va ganando identidad, y opta por publicar una foto en la que se ven los tres mandatarios (Presidente Fernández, jefe de GCBA Rodríguez Larreta y el gobernador Kicillof):



Coronavirus en Argentina Suspenden las clases y cierran las fronteras de todo el país



Suspenden las clases, licencian a mayores de 60 y cierran fronteras

Avanza marzo y queda claro que la pandemia llegó a la Argentina. Los medios seleccionados refieren a la restricción, al cambio en el estilo de vida (en principio, por “pocos días”) y aparecen las primeras manifestaciones publicadas por Clarín, por el momento, al servicio de quienes “luchan” en el marco de esta crisis.

Clarín Viernes 20.3.2020

Fase 7
Un filme premonitorio
La trama de la película argentina con Daniel Hendler y Leonardo Sbarbaro, sobre un virus que mata a millones.

Sitios web que permiten bajar libros gratuitos
Desde la web de la Biblioteca Nacional y Mariana Enriquez, hasta los clásicos.

Tema del día Para evitar el avance del coronavirus

Rige cuarentena obligatoria en todo el país hasta el 31 de marzo

El presidente decretó la cuarentena obligatoria en todo el país hasta el 31 de marzo para evitar el avance del coronavirus. El decreto establece que todas las personas deben permanecer en sus hogares, excepto en casos de emergencia o para acceder a servicios esenciales.

Control en las calles
Sólo se podrá salir para hacer compras de productos esenciales.

Servicios básicos
Funcionarán normales, excepto en el caso de servicios de salud, educación y otros.

Bancos
Estarán habilitados los cajeros automáticos y las operaciones de depósito y préstamo.

31 casos nuevos
Fue para abastecimiento de productos básicos antes de que empiece la cuarentena.

Largas colas en los supermercados
Fue para abastecimiento de productos básicos antes de que empiece la cuarentena.

Italia ya tiene más muertos que China y crece la pandemia en Francia

Un aplauso conmovedor para los que luchan contra el virus

LA NACION Viernes 20 de marzo de 2020

El país, en cuarentena
"Todos deben quedarse en su casa", dijo Fernández; hasta el martes 31 será delicto circular sin justificación

La batalla extrema de Alberto antes del invierno

El pico de casos se daría a principios de abril

Las personas con ansiedad sufren ante la amenaza de la pandemia

Una decisión excepcional que cambia casi todo

El aplauso conmovedor para los que luchan contra el virus

Página 12

VIDA INTERIOR

El Presidente decretó una cuarentena hasta fin de mes para enfrentar al coronavirus. Dispuso que toda la población debe permanecer en su casa. Sólo podrá desplazarse en su barrio para la compra de productos esenciales. Se fijan excepciones para garantizar que nada falle y las fuerzas de Seguridad controlarán el cumplimiento.

2 Desorden y alboroto por María Moraglio

18 Para prevenir la cadena de contagios por Mariana Costagli

24 Así se quiere ir a la casa por Gabriela Fabian

36 Fianza Florio va a la ligera por Abel Piro

La atipicidad de la circunstancia, y cierta oportunidad en cuanto al énfasis en la restricción, lleva a Clarín a aclarar certezas básicas como la habilitación a salir de casa a comprar alimento y medicina. Clarín y La Nación eligen ilustrar con la misma escena (aunque éste último deja fuera al gobernador Morales). El Presidente al mando, el protagonismo de AMBA con cierta presencia federal, de la mano de la participación de los gobernadores Perotti y Morales.

TEMA DEL DÍA 3

Pandemia y crisis • El plan oficial para frenar el coronavirus

Emergencia contra el virus
Cuarentena general en todo el país hasta el 31: se podrá salir a comprar comida y remedios

El aplauso conmovedor para los que luchan contra el virus

El Presidente decretó la cuarentena obligatoria en todo el país hasta el 31 de marzo para evitar el avance del coronavirus. El decreto establece que todas las personas deben permanecer en sus hogares, excepto en casos de emergencia o para acceder a servicios esenciales.

LA NACION | VIERNES 20 DE MARZO DE 2020

CORONAVIRUS | NUEVAS RESPUESTAS CONTRA LA PANDEMIA

El Presidente declaró el aislamiento obligatorio hasta el 31 de marzo

El Presidente anunció la cuarentena (junto al jefe de Gobierno de la Ciudad, Rodríguez Larreta y los gobernadores Perotti, Kicillof y Morales, en un momento).

El Presidente anunció, al bajar al escenario, junto a los gobernadores de Santa Fe, Capital, Buenos Aires y Jujuy.

Cierra marzo e inicia abril con los primeros sucesivos anuncios de extensión de cuarentena. Prevalce aún la armonía y eso se plasma en las comunicaciones mediáticas, que se mantiene dentro del margen de lo informativo funcional. En línea con lo planteado por Montero, aparece marcadamente "el instructivo de vida", la readaptación al orden que la crisis pandémica impone.

Más allá de la seriedad del asunto y las noticias que llegan del hemisferio norte, en la Argentina se goza de cierta 'calma' generada por un Gobierno que se muestra activo y una tasa de contagios que, por el momento, no genera mayores tensiones. Sin perder su rol de servicio, incluyendo también una línea oficial para consultas, Página 12 decide acompañar los anuncios

con su particular estilo informal y con la exposición de cariz cálido de un Presidente activo pero reflexivo, caminando junto a su mascota Dylan:



El encuadre de La Nación y Clarín se posiciona visiblemente en la lógica de restricción a las libertades individuales. Y la noticia que implica el acceso al derecho se lee como el señuelo de aquello que el Gobierno presuntamente quitó.



Los encuadres se mantienen en la misma línea durante mayo. Se destacan los componentes AMBA, consulta a los infectólogos (que en la tarima se ubican detrás del Presidente, entendido esto como un respaldo o como una ubicación que viene 'detrás de la política'). Y en el titular de la tapa de Página 12 ("Vamos subiendo la cuersta") se puede observar la particularidad "exitista" a la que hace mención Riorda en sus reflexiones:



La última alocución de mayo, el día 23, muestra a un Presidente afianzado en su rol de gestor de la crisis, animándose a frases de autoridad como “La cuarentena va a durar lo que deba durar”, que La Nación se encargó de ubicar como titular. El encuadre de Página 12 continúa siendo el de respaldo a las medidas de prevención de contagio indicadas por el Gobierno:



Llega junio y, con el anuncio de expropiación de Grupo Vicentin, el día 8, la crispación se instala. Clarín y La Nación abren su tapa con el conflicto, e ilustran, como foto principal, la salida de los runners de Capital Federal. Cabe remarcar que Clarín eleva la apuesta recurriendo al pretérito como tiempo verbal, presenta la intervención como caso consumado de expropiación. Página 12 también abre tapa con el tema, y lo presenta con su singular ironía, haciendo un juego de palabras entre el nombre de la cerealera y el Día de los Enamorados. La ‘grieta’ está en su máxima expresión.

Clarín Martes 9.6.2020

Juan Carlos Exrey bajo investigación
La Justicia ordena a su abogado la exhibición de los correos electrónicos que se intercambiaron con el presidente

Las noticias falsas llegan a las revistas científicas
"Los científicos" debe estar atento a los rumores que se propagaron en la comunidad científica"

Tema del día Sorpresivo anuncio de Alberto Fernández sobre Vicentín

El Gobierno expropiará una de las principales cerealeras del país

Cristina apuntó contra Macri en una causa por presunto espionaje

No me hagaaaa, tengo un hijo, le suplico a su asesino

La noche en la que todos fueron runners

El misterioso plan de Fernández

LA NACION Martes 9 de junio de 2020

El Gobierno expropiará Vicentín, en un avance en el mercado de granos

Llegó el desahogo: los runners coparon la ciudad

Volver a viajar: Cómo se proyecta el regreso de los vuelos de cabotaje

El primer gobernador socialista...

Página 12 Martes 9 de junio de 2020

El Gobierno anunció la intervención de Vicentín

El día de San Vicentín

Los corredores coparon las plazas

Los chicos que más necesitan

En efecto, en línea con lo que presenta esta investigación, el anuncio de expropiación de Grupo Vicentín por parte del Presidente Alberto Fernández es un hito de conflicto a tener en cuenta como parte del inicio de la ruptura de acuerdos. Así lo exhibe la prensa gráfica.

En términos de encuadre, el mes de junio avanza en la misma lógica, cada uno diferenciado según su segmento de influencia. Permanecen los componentes AMBA y restricción por parte de Clarín y La Nación, que suman también la crisis como elemento creciente; y el "acompañamiento" de medidas por parte de Página 12:

Clarín Sábado 27.6.2020

Tevez Sigue en Boca, quiere la Copa

Limitan la circulación en el AMBA y cierran más de 300.000 comercios

Los aglomeraciones que más preocupan

LA NACION Sábado 27 de junio de 2020

Fernández refuerza la cuarentena: "Salgan solo a aprovisionarse"

100 DÍAS

El confinamiento que se celebró en su momento a la vida, se transformó en un desafío, la salud y la economía. La palabra de Argentina

Página 12 Sábado 27 de junio de 2020

El primer gobernador socialista...

CORRIENDO A CASA

Niñez en peligro

Llega julio de 2020, y la tematización extra-pandemia promovida por el Gobierno afecta de modo tal el encuadre, que, a pesar de los anuncios presidenciales, la nota de tapa de Clarín es que se hizo marcha atrás con la intervención de Grupo Vicentín. La Nación lo incluye como segundo tema de jerarquía, y Página 12 continúa en su encuadre alineado a la tematización de pandemia y aislamiento:

El 12 de agosto se anuncia el convenio referido a la vacuna Oxford-AstraZeneca, lo cual abre el abanico a nueva tematización por parte de los medios opositores al Gobierno. Página 12 lo presenta desde lo idiomático, marcando el contraste entre lo foráneo y lo local, destacando la producción nacional de una solución a la crisis pandémica:

Para mediados de agosto, el Presidente pronuncia una frase que suena fuerte, y que revela parte del desgaste general que se estaba dando a nivel nacional respecto del aislamiento:



El 9 de septiembre toma lugar lo que en esta investigación se cataloga como el segundo hito de conflicto que rompe consensos entre la dirigencia política nacional. En el marco de un reclamo salarial, la Policía Bonaerense cerca la Quinta Presidencial de Olivos. Eso deriva en un mensaje oficial por parte de Alberto Fernández que indica, por un lado, intenta contener aspectos violentos de esa manifestación policíaca, y, por otro, oficia de oportunidad para anunciar la quinta de casi un punto de coparticipación a la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Así lo exhiben los medios seleccionados para este corpus:



El encuadre de Página 12 merece una mención aparte, desde el punto de vista de que prioriza el punto de vista nacional y, más que nacional, de Gobierno, encarnado en el Presidente Alberto Fernández, que vio su domicilio cercado por uniformados armados.



Para el 18 de septiembre la ruptura Nación-Ciudad es explícita. A partir de esta instancia no se observa al jefe de Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires formando parte de las alocuciones oficiales. Por parte del Gobierno, el encuadre es el de una “situación controlada”, con un mensaje que pasa a centrarse en la arista federal de la gestión de la crisis, y así lo respalda Página 12. En tanto, coletazo del conflicto sobre la mesa, Clarín pone el foco en cómo distribuye el Gobierno en términos de ayuda económica a la población:



Crisis económica, usurpaciones, escalada del dólar forman parte de la agenda que viste el encuadre de Clarín y La Nación, mientras Página 12 apunta a un mensaje cálido pero en la línea de la restricción.

Llega el 27 de octubre, día en que se celebró el décimo aniversario por la muerte del ex presidente Néstor Kirchner. La Nación y Clarín optan por un encuadre que exhibe divisiones en el Gobierno, mientras Página 12 pone el foco en lo emotivo del recuerdo del fallecido mandatario nacional, a través de un homenaje que la militancia hizo en Plaza de Mayo.

En noviembre llega el paso de ASPO a DISPO, pero La Nación y Clarín no ubican la noticia como algo central. En tanto, Página 12 promueve la línea de respaldo a las decisiones del Ejecutivo en la fase final del primer año del a pandemia en la Argentina:



Florencia
En la tele y de mañana
Debió frenar el teatro por la pandemia, pero vuelve

Clarín
VIERNES 6.11.2020

Tema del día • Ventaja decisiva del candidato demócrata en EE.UU.

Con Biden muy cerca de la Casa Blanca, Trump cuestiona el resultado

Fuertes críticas del kirchnerismo a la ministra de Justicia

Maradona recibió a las hijas y sigue internado



LA NACION
Viernes 6 de noviembre de 2020

Biden se acerca al triunfo y Trump insiste en que tratan de robarle la elección

Evailian termina la etapa de aislamiento en el AMBA

El juez Castelli quedó en duda para el caso de los cuadernos

Prometen suba de tarifas para "el que pueda pagar"



Página 12
VIERNES 6 DE NOVIEMBRE DE 2020

Biden cerca de la Casa Blanca

"QUEREMOS LA VACUNA PARA TODOS"

El juez Castelli quedó en duda para el caso de los cuadernos

Prometen suba de tarifas para "el que pueda pagar"

VIOLENCIA

La marea verde en Diputados

Con la muerte del astro futbolístico Diego Armando Maradona, el 25 de noviembre de 2020, se presenta lo que esta investigación identifica como el tercer y último hito de conflicto marcado que rompe consensos. Así lo plasmaron los medios seleccionados:



Clarín
VIERNES 27.11.2020

Hijos y nietos en el adiós

Disturbios y duros cruces políticos en el adiós a Maradona

Todo el equipo del Napoli vistió la camiseta del número 10

Batalla por la herencia: la pelea judicial que se viene



LA NACION
Viernes 27 de noviembre de 2020

Dolor, desborde, violencia

El adiós a Maradona fue multitudinario y caótico

Disturbios

Protestas de un país irresponsable



Página 12
VIERNES 27 DE NOVIEMBRE DE 2020

Una incalculable multitud cruzada por el dolor y la pasión peregrinó hacia la Casa Rosada. Dijeron ofensas y cominieron con sus gritos y alaridos. El anuncio del final del homenaje terminó en algunos choques y represión. Pasada la tormenta, la ceremonia se trasladó a Bella Vista donde Maradona fue enterrado junto a sus padres

UN DIOS SIN ATEOS

DESPEDIDA

Cae el trabajo en CABA

Mientras Clarín y La Nación hacen foco en los incidentes en Plaza de Mayo, con el consecuente cruce entre Nación y Ciudad por la responsabilidad en los operativos policiales, Página 12 encuadra el tema desde una lógica de "unidad". Esto se entiende como el intento de un punto de encuentro, tras meses de enfrentamientos entre argentinos por una tematización que se fue corriendo de la pandemia, de momentos; y también se lee, desde el encuadre de un medio que respalda las medidas del Gobierno, como una forma de justificar la organización del velorio en la sede del Ejecutivo Nacional.



Como exhiben las tapas correspondientes al 28 de noviembre de 2020, fecha que determina el cierre del marco temporal de esta investigación, los encuadres referidos exponen el mencionado conflicto intergubernamental.



Hallazgos y limitaciones

La presente investigación da cuenta de diversos elementos que resultan relevantes y que apuntan a contribuir a la tarea de la administración y las políticas públicas desde el punto de vista de la comunicación de gobierno.

- ‘Coincidimos respecto de nuestro desacuerdo’: se identifica que el conflicto en política es inevitable. Es el movimiento que da vida a la política. Y se vuelve sobre el criterio de Montero, que advierte que si el problema es cómo se concreta el acuerdo es porque, en definitiva, hay conflicto.
- Desgaste sobre desgaste: se interpreta también que la crisis (sobre todo, una tan extendida en el tiempo) genera un desgaste extra que es preciso tener en cuenta como algo adicional al desgaste que sufre todo gobierno.
- Falta de profesionalización: fue la alarma emitida por los tres profesionales que brindaron su perspectiva acerca de la estrategia de comunicación y tratamiento de los problemas públicos en agenda. Se detecta la necesidad de avanzar desde la academia hacia los gobiernos, en ese orden, para comprender que hace falta trabajo de percepción de la heterogeneidad del territorio, construir consensos implica conocer y comprender, mientras se trabaja en el compromiso de acción de las partes (todas, las gubernamentales y las no gubernamentales también). Eso demanda tiempo, recursos humanos, técnicos y presupuestarios, pero es necesario. Es lo elemental que habilita el trabajo de comunicación profesional de gobierno en sus distintas aristas.
- Homogeneidad en el discurso: la cohesión sale de este componente. Se ha marcado a lo largo del trabajo como una equivocación seria por parte del Presidente Fernández las instancias de improvisación e impuntualidad en sus alocuciones. También se enfatizó en la importancia de reducir el contraste entre sus dichos y sus acciones.
- Ampliar el espectro: durante este trabajo se hizo hincapié en que un mensaje prioritariamente “individualista” no es el mejor recurso cuando se trata de comunicar crisis en una pandemia. Tampoco un mensaje paternalista por parte del Presidente, si lo que se busca es un rol más activo de parte de la población, que debe colaborar autorregulándose, activamente quedándose “en casa”.
- La confianza como valor: aparece la confianza pública como la más explícita moneda de cambio. Confiar en la otra parte habilita a construir. Y es algo que, indican los expertos, en nuestra sociedad falta trabajar.
- Nuevo mapa de medios: si bien se ratifica la influencia de los medios de comunicación, es importante considerar el “nuevo ecosistema” que se está dando, en referencia a las redes sociales como espacio de expresión de nuevas voces. Desde ya, continúa la lógica de *mainstream* en tanto medios específicos con voz articulada, organizada y con capacidad de comunicar la representación de la población, es decir, con capacidad de legitimidad. Eso los gobiernos lo tienen en cuenta.
- Riesgo: se deja como último ítem lo medular en tanto hallazgo de esta investigación. Para sorpresa de quien investiga, no es la heterogeneidad del mensaje *per se* que produce la ruptura de acuerdos lo que quita cohesión y, eventualmente, afecta la legitimidad de los actores gobernantes, sino la ausencia o mínima presencia de la comunicación de riesgo como antesala de la comunicación de crisis.

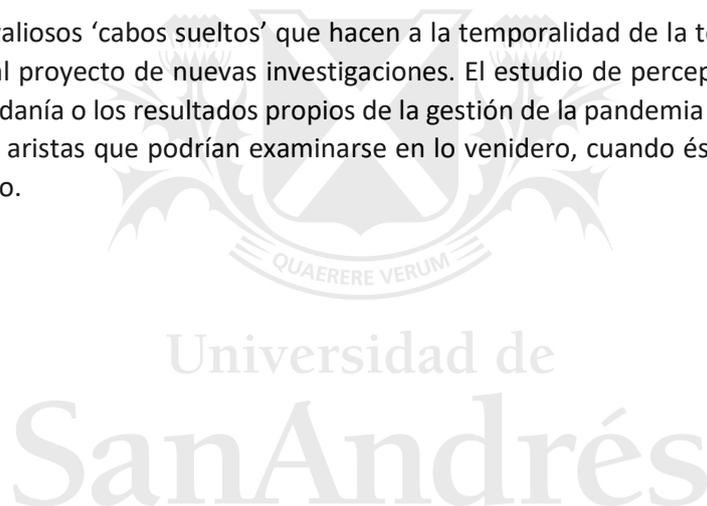
Limitaciones

Entre las limitaciones que encuentra esta investigación figura el paso del tiempo. Lo transcurrido desde el inicio de la pandemia en la Argentina y desde los propios conflictos a los que se hace referencia como hitos, conjugado con la atipicidad de la circunstancia prolongada entre los años 2020 y 2021, ha generado cierto desdibujamiento del registro por parte de los testimonios recolectados.

Produce también un efecto limitante la ideologización inevitable que imprime la temática a tratar. En todo momento se garantizó a las personas que amablemente se prestaron a las entrevistas la preservación de la honestidad intelectual y la rigurosidad académica como valor. Sobre todo, se plantea que la búsqueda explícita de voces diversas hace a la lógica orgánica de consenso de quien investiga; se apunta a estudiar el consenso, promoviendo el diálogo desde las bases mismas del diseño del trabajo.

Asimismo, un tercer punto que acota la acción respecto de los objetivos de investigación planteados es la agenda ocupada, en particular, de quienes integran la gestión de gobierno. Se hace un especial agradecimiento a la Dra. Vilma Ibarra, secretaria Legal y Técnica de la Nación, que dispuso su tiempo para poder conversar y compartir su experiencia.

Quedan valiosos ‘cabos sueltos’ que hacen a la temporalidad de la temática trabajada, y que dan lugar al proyecto de nuevas investigaciones. El estudio de percepción que hoy está haciendo la ciudadanía o los resultados propios de la gestión de la pandemia (en lo más general del término), son aristas que podrían examinarse en lo venidero, cuando ésta deje de ser una crisis en desarrollo.



Reflexiones finales

El proceso realizado durante esta investigación permite confirmar que la legitimidad es, en efecto, tan importante como la gobernanza. A punto tal que, refieren los expertos, es algo inherente a la gestión. Lo mismo se vuelca en las alocuciones presidenciales que hablan desde el plural (“hemos decidido”, “nos reunimos y pude resolver...”).

Se rectifica, en tanto, que no necesariamente la ruptura de acuerdos afecta dicha legitimidad de lleno, dado que el conflicto es inherente a la política, está dado de base. En este sentido, es relevante la necesidad de homogeneidad en el mensaje, de voceros específicos que permitan que el Presidente se pronuncie específicamente en circunstancias centrales, y no como rutina. Se concluye que la cohesión no está dada de manera exclusiva en la alianza con otros, sino en la propia acción.

La pregunta central de esta investigación respecto de *cómo operó el conflicto en la comunicación oficial durante el ASPO*, teniendo en cuenta el objetivo de esfuerzo conjunto, se responde comprendiendo que el disenso impactó en la medida en que difuminó la armonía del mensaje. En alguna medida, perdió fuerza el pedido de colaboración coordinada por parte de la ciudadanía, algo que la teoría plantea como necesario.

No puede obviarse lo relevante del hallazgo principal de este estudio, que observa la necesidad de que los gobiernos centren al *riesgo* en su agenda. Eso incluye a la crisis, sin dudas, pero hace énfasis en una rutina previa, aquella que remite a la percepción del riesgo. Se promueve la atención a las agendas internacionales para que esos convenios se traduzcan a una dinámica que pase a formar parte de la gestión. Como advierte Riorda, se pone de relieve la importancia de las capacidades institucionales y las habilidades personales en la dimensión de la gestión de crisis y de riesgo. La comunicación llega a la mesa de trabajo para colaborar con que esas metas y plazos se concreten, arbitra posibilidades en el marco de recursos limitados que atienden demandas sociales ilimitadas.

En palabras de Maurizi, la comunicación de riesgo y de crisis asiste a la gestión en cuanto a que es promotora de “democratización verdadera”, que es no sólo la difusión de información, sino la creación de espacios donde se den los consensos, generando un diálogo real.

Del “pacto para vivir” presente en el título elegido para esta investigación surgen los consensos fruto de la profesionalización y la confianza pública que las sociedades deben cultivar. Surge también una “supervivencia” que no remite sólo a una humanidad que se impulsa a superar el desafío pandémico colosal (pasar las múltiples barreras que aparecen en la vida de las personas, *además* de la sanitaria). Sino que busca preservar las construcciones sociales que hoy tambalean pero que, en definitiva, nos han permitido llegar hasta aquí.

Referencias bibliográficas

Abraham, T. (2011), Lessons from the pandemic: the need for new tools for risk and outbreak communication, Public Health Communication Programme, Journalism and Media Studies Centre, The University of Hong, DOI: 10.3402/ehjt.v4i0.7160

Amossy, R. y Herschberg Pierrot, A. (2001). Estereotipos y clichés. Buenos Aires, Argentina: Eudeba.

Argiñano, J. L. y Goikoetxea Bilbao, U. (2020). Análisis de los titulares y las fotografías de portada en España en el contexto de la crisis del coronavirus: protagonistas, frames y lenguaje bélico. Revista de Comunicación y Salud, 10 (2), 1-23, DOI: [10.35669/rcys.2020.10\(2\).1-23](https://doi.org/10.35669/rcys.2020.10(2).1-23)

Austin, J. L. (1962), How to do things with words, Oxford University Press.

Barberá González, R. y Cuesta, V. (2017). The Mistakes of a Public Communication in the Ebola Crisis in Spain. European Journal of Social Sciences Education and Research. Vol.11 Nr. 2.

Benoit, W. L. y Henson, J. R. (2008). President Bush's image repair discourse on Hurricane Katrina. Elsevier Inc, DOI: 10.1016/j.pubrev.2008.09.022

Bieber, F. (2020). Global Nationalism in Times of the COVID-19 Pandemic. Centre for Southeast European Studies, University of Graz.

Boin, A. et al (2009). Crisis exploitation: political and policy impacts of framing contests, Journal of European Public Policy, 16:1, 81-106, DOI: 10.1080/13501760802453221

Chaiuk, T. A., y Dunaievskaya, O. V. (2020). Producing the Fear Culture in Media: An Examination on Coronavirus Discourse. Journal of History Culture and Art Research, 9(2), 184-194. doi:<http://dx.doi.org/10.7596/taksad.v9i2.2636>

Christensen, T. y Lægreid, P., 2020. Balancing Governance Capacity and Legitimacy: How the Norwegian Government Handled the COVID-19 Crisis as a High Performer. Public Administration Review, Vol. 80, Iss. 5, pp. 774–779. 2020 by The American Society for Public Administration. DOI: 10.1111/puar.13241

Christensen, T. y Lægreid, P., 2016. Organizing for Crisis Management: Building Governance Capacity and Legitimacy. Public Administration Review, Vol. 76, Iss. 6, pp. 887–897. DOI: 10.1111/puar.12558

Dzhurova, A. (2020) Symbolic politics and government response to a national emergency: Narrating the COVID-19 crisis, Administrative Theory & Praxis, 42:4, 571-587, DOI: 10.1080/10841806.2020.1816787

Fairclough, I. y Fairclough, N. (2013). Argument, deliberation, dialectic and the nature of the political: a CDA perspective. Political studies association, DOI: 10.1111/1478-9302.12025

López-García, Guillermo (2020). Vigilar y castigar: el papel de militares, policías y guardias civiles en la comunicación de la crisis del Covid-19 en España. El profesional de la información, v. 29, n. 3, e290311. <https://doi.org/10.3145/epi.2020.may.11>

Maingueneau, D. (2009). Análisis de textos de comunicación. Buenos Aires: Nueva Visión.

Maingueneau, D. (2010). El enunciador encarnado. La problemática del Ethos. México: Universidad Autónoma Metropolitana (UAM).

Merkley, E. et al (2020). A Rare Moment of Cross-Partisan Consensus: Elite and Public Response to the COVID-19 Pandemic in Canada. *Canadian Journal of Political Science*, Cambridge University, DOI: 10.1017/S0008423920000311

Narvaja de Arnoux, E. (2015). Escritura y predicación: la homilía como género de la celebración litúrgica. *Traslaciones. Revista Latinoamericana de Lectura y Escritura*, Vol. 2 (4). ISSN 2362-6194

Narvaja de Arnoux, E. (2016). La perspectiva glotopolítica en el estudio de los instrumentos lingüísticos: aspectos teóricos y metodológicos, v.23, n.38. DOI:10.12957/matraga.2016.20196

Olsen, J.P., 2013. The Institutional Basis of Democratic Accountability, *West European Politics*, 36:3, 447-473, DOI: 10.1080/01402382.2012.753704

Qiu, W. et al, 2017. The pandemic and its impacts. *Health, Culture and Society*, Vol 9–10 (2016–2017) | ISSN 2161-6590 (online). DOI 10.5195/hcs.2017.221

Raiter, A. et al (Ed.) (2002). *Representaciones sociales* (1ª Ed.). Buenos Aires: Eudeba.

Rosenthal, U. et al, 1989. *Coping with Crises: The Management of Disasters, Riots and Terrorism*. Springfield, IL: Charles Thomas.

Rothstein, B., 1998. *Just Institutions Matter: The Moral and Political Logic of the Universal Welfare State*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Sbodio, M. y Wolkovicz, L. (2015). ¿Queridos diarios? Un análisis de la relación entre medios gráficos y sistema político a partir de las portadas de Clarín y Página/12. XII Congreso Nacional de Ciencia Política. *La política en Balance: debates y desafíos*. Sociedad Argentina de Análisis Político. Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza.

Searle, J. R. (1989). *How performative work*. Amsterdam: Kluwer Academic Publisher.

Searle, J. R. (1971). 'Performative-Constative' en *The philosophy of language*. Oxford: Oxford University Press.

Shenhav, S. R. *Political Narratives and Political Reality*. *International Political Science Review / Revue internationale de science politique*, Jul., 2006, Vol. 27, No. 3 (Jul., 2006), pp. 245-262
Published by: Sage Publications, Ltd. Stable URL: <https://www.jstor.org/stable/20445054>

s./f. Información básica sobre la Covid-19. Organización Mundial de la Salud. Recuperado de: <https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public/q-a-coronaviruses> (4 de febrero de 2020)

s/n. (2021-02-02) Patient zero. Merriam-Webster Dictionary. Disponible en: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/patient%20zero>

The Lancet Planetary Health. Disponible en: [https://www.thelancet.com/journals/lanplh/article/PIIS2542-5196\(20\)30032-2/fulltext](https://www.thelancet.com/journals/lanplh/article/PIIS2542-5196(20)30032-2/fulltext)

Underwood, W. (2008). *Recognizing speech acts in presidential e-records*. Georgia: Georgia Institute of Technology.

Valvi A. y Fragkos K. (2013). *Crisis communication strategies: a case of British Petroleum*. Emerald Group Publishing Limited, DOI 10.1108/ICT-04-2013-0026

Verón, E. (1987). *La palabra adversativa en El discurso político. Lenguajes y acontecimientos*. Buenos Aires: Hachette.

Verón, E. y Sigal, S. (2003). Perón o muerte. Los fundamentos discursivos del fenómeno peronista. Buenos Aires: Eudeba.

Weiffen, B. (2020). Latin America and COVID-19 Political Rights and Presidential Leadership to the Test. Democratic Theory, DOI: 10.3167/dt.2020.070208

Wodak, R. y Meyer, M. (Ed.) (2003). Métodos de análisis crítico del discurso (1ª Ed.). Barcelona: Gedisa Editorial.

Yang, Y. y Chen, X. (2020). Globalism or Nationalism? The Paradox of Chinese Official Discourse in the Context of the COVID-19 Outbreak. Journal of Chinese Political Science, DOI: 10.1007/s11366-020-09697-1

Yeo, G. (2010). Representing the act: records and speech act theory, Journal of the Society of Archivists, 31:2, 95-117, DOI: 10.1080/00379816.2010.506782

Zunino, E. A. y Arcangeletti Yacante, C. A. (2020). La cobertura mediática de la COVID-19 en la Argentina: un estudio sobre el tratamiento informativo de la pandemia en los principales medios online del país. Prácticas de oficio, v. 1, n. 25

Referencias bibliográficas – gráficos, fotografías e ilustraciones

s/n (2020). Coronavirus: Alberto Fernández y su foto con la tapa unificada de los diarios de la Argentina. Buenos Aires: La Nación. <https://www.lanacion.com.ar/politica/coronavirus-alberto-fernandez-su-foto-tapa-diarios-nid2345318/>

s/n (2020). Coronavirus hoy en la Argentina. Buenos Aires: Infobae. <https://www.infobae.com/coronavirus/argentina/>

s/n (2020). Los gráficos sobre la evolución del coronavirus que mostró el Presidente. Buenos Aires: Télam. <https://www.telam.com.ar/notas/202010/523188-coronavirus-datos-gobierno-nacional-alberto-fernandez-provincias.html>

Referencias bibliográficas – Informes y monitoreos

Oficina de las Naciones Unidas para la Reducción del Riesgo de Desastres (UNDRR), Marco de Sendai para la Reducción del Riesgo de Desastres. 2015-2030, 15 Marzo 2015, disponible en: https://www.unisdr.org/files/43291_spanishsendaiframeworkfordisasterri.pdf

Solmoirago, C. y Etcheverry, S. (2021). Estudio de Opinión Pública Argentina. Innovación Política Desarrollo (ipd.).

s/n (2021). Humor social y político. D'Alessio IROL y Berensztein.

s/n (2021). Imagen del poder. Poder de la imagen. Directorio Legislativo.

s/n (2021). Monitoreo de la Opinión Pública. Encuesta Nacional. Management & fit (m&f).

s/n (2021). Termómetro Social m&e El plan de vacunación y la segunda ola Onda Nacional Abril 2021 – VD. Marketing & Estadística.

s/n (2021). #ESPOP Encuesta de Satisfacción Política y Opinión Pública. Universidad de San Andrés (UdeSA).

1/2020 Resolución Comisión Interamericana de Derechos Humanos (CIDH). Pandemia y Derechos Humanos en las Américas. 10 de abril de 2020

Anexo

Se exponen a continuación las quince entrevistas realizadas para los distintos segmentos de esta tesis de maestría.

Natalia Aruguete

Investigadora del CONICET, colaboradora en Página 12, Le Monde Diplomatique y Letra P, profesora de la Universidad de Quilmes.

¿De qué manera acompañó el periodismo durante el período ASPO de 2020?

Tengo trabajado y visualizado que la figura presidencial empieza a socavarse con la supuesta salida indiscriminada de presos para descomprimir las cárceles ante la llegada de la pandemia. Ese es, previo al anuncio de intervención de grupo Vicentin, lo que entiendo como primer evento que empieza a socavar la imagen de Alberto Fernández. En alguna medida, porque, primero, los medios empiezan a tematizar muy negativamente sobre el Gobierno, alrededor de esa decisión. Todo lo que se transmite alrededor de esa decisión se hace de manera descontextualizada y tergiversada. Observo que esa decisión política del Gobierno, que después revierte (igual que lo de Vicentin), no es que ubique a la oposición en la vereda de en frente abiertamente (como sí ocurre con Vicentin, que aglutina a los opositores) o con el episodio de la (Policía) Bonaerense en (la Residencia Presidencial de) Olivos, sino que toca una preocupación latente de los argentinos. Toca un tema que en ese momento estaba bastante por debajo de las preocupaciones, considerando que, entre las preocupaciones nacionales, la cuestión de la inseguridad siempre está muy, muy a tope. El tema de la inseguridad en la Argentina es equiparable al nivel de preocupación que despierta la inflación; cada dos por tres hay cuestiones que lo activan y lo ponen muy, muy a tope. ¿Cuál es el análisis que hago? Con la salida de los presos, la oposición (sobre todo la oposición que no tenía responsabilidad institucional, como Patricia Bullrich) aprovechó ese tema, que es 'propiedad' de la oposición. Se pudo ver en los medios más opositores que se empezó a insuflar una visibilidad sobre ese tema que pone a Alberto Fernández del lado contrario de lo que le importa a la gente. Porque en ese momento se puede observar un altísimo nivel de consenso sobre su imagen, en parte, producto de que el enemigo público común pasó a ser el coronavirus. Ahora, cuando ubicás como un enemigo a los presos, al tiempo que empezás a alentar el temor de que salen los violadores, salen presos comunes, y se posiciona al Gobierno nacional como avalando eso y descuidando al ciudadano de a pie, a quien 'merece ser cuidado', quien *moralmente* debería 'ser cuidado', es el tipo de bandera que se levantan cuando se toca este tipo de temas de temor a la inseguridad ciudadana.

¿De qué otras maneras acompañó el periodismo el período investigado? ¿Qué preguntas no hizo?

No sé qué preguntas no hizo y debería hacer. Pienso que el rol de los medios tradicionales se ubica en un lugar moralizante de periodismo de servicios, que además coincide justamente con lo que busca la gente en esos momentos. Este es un concepto que fue creado en la década del '70, que es la necesidad de orientación. Había un tema que generaba mucho interés e incertidumbre, entonces surge mucha necesidad de orientación. Eso tiende a dotar a los medios de comunicación con más reputación, como fuente de información y de guía. Esta necesidad de orientación, sugieren los investigadores, refieren a estas variables contingentes que en este punto refuerzan el vínculo desde las audiencias hacia los medios y, por ende, la influencia que

los medios tienen en las audiencias. Creo que ahí hubo una suerte de captación, porque es algo que funciona por parte de los medios. Además de una cuestión de un posicionamiento moral de los medios, en referencia al servicio de lucha contra este enemigo común, invisible, pandémico, que nos atacaba por doquier. Los medios en su desempeño de servicio, informando y guiando a la gente respecto de cómo colocarse el tapabocas, un instructivo de vida.

¿Y qué ocurre después, cómo se da el cambio de tematización?

Hubo un primer inicio de lo que te comento, hasta que los medios empezaron a sentirse atraídos por tematizar en torno de temas que comenzaban a ser polarizantes. Y hay una cuestión: tener 'propiedad' sobre un tema implica que te sientas legitimado, y que tengas reputación para expresarte sobre ese tema, entre otras cosas, porque la gente, determinados votantes de un lado y del otro, te dan legitimidad sobre esto. Entonces, la actual oposición tiene reputación sobre el tema 'inseguridad'; tal vez no tiene reputación sobre 'políticas sociales', por ejemplo, porque siempre las ninguneó; tiene reputación sobre la educación, concebida como reclamo en tiempos de cuarentena (pero no es que siempre ha tenido reputación sobre políticas educativas). Entonces, lo que suelen hacer los políticos, y también los medios como actores políticos, es ir hurgando en qué escenario político o público/cultural logran tener reputación y capturar determinado tema.

En ese momento, determinados medios se arrogaron la indignación por la salida de presos como un tema desde el cual sacaban una ventaja relativa. Porque cuando vos tematizás sobre un tema también construís una mirada sobre vos mismo. Con la reputación se gana también lectores, influencia en la agenda pública y en la agenda política, porque disputan también los temas con la agenda política.

¿A qué responde, entonces, esta tematización polarizante que empieza a surgir en un momento en el que la necesidad era de esfuerzo aunado?

No porque los medios busquen 'reputación a secas'. Lo que suele darse, por parte de los medios de comunicación y también por parte de los políticos, es un rastreo respecto de cuáles son los temas que en un momento pueden activar determinados sentimientos y preocupaciones en la población, y esos temas los aprovechan. Lo que nunca le conviene ni a un político, y la verdad tampoco a un medio, es ponerse a tematizar sobre un tema sobre el cual no tiene reputación. Clarín no es un medio que salga abiertamente a decir 'tenemos que inyectar dinero en la gente, porque la gente está sin trabajo y se está muriendo de hambre'. No va de suyo que salga con ese discurso, no le va a disputar a otros medios esa postura ideológica o ese tipo de encuadres. Sí va a tomar la bandera de la inseguridad, porque le cabe, porque tiene 'propiedad' sobre ese tema. Lo que creo que hubo, en tanto punto de inflexión, con la salida de presos es que se encontró un tema polarizante desde el que se pudo captar muy claramente la atención de un determinado votante.

Con todo lo dicho, ¿se puede hablar de un único periodismo en la Argentina? ¿Con la lógica de 'periodismo militante-periodismo independiente', se puede hablar de más de un periodismo?

Para mí el periodismo militante es una construcción exactamente igual a lo que es el periodismo independiente. No creo en ninguna de las dos. En principio, porque, si hablamos de independencia de periodismo, ¿independiente de qué? Los autores en los que yo me baso, iniciadores, de las teorías de las agendas en periodismo, plantean que los medios construyen la realidad. El primer texto de Maxwell McCombs y Donald Shaw, que inicia la teoría de Agenda Setting, que refiere a un estudio de 1968, que se publica en 1972, y ese es el texto fundacional,

establece que los medios construyen la realidad. Si nos basamos en esa hipótesis, no entiendo cómo podría haber una distinción entre militancia e independencia. Es más, un par de años después, otra investigadora dice que la objetividad como ritual estratégico del periodismo para defenderse de ser identificado como constructores de noticias y de realidad; esta investigadora, creadora del framing en comunicación política, determina que la propia realidad es una construcción. Si tengo estos planteos como posicionamiento epistemológico, no puedo hablar de militancia o independencia en periodismo. No creo en esas etiquetas, creo que son no sólo estigmatizantes, sino sinecdóquicas que definen, con esas etiquetas, a todo el periodismo. ¿Qué sería *un* periodismo? Es mucho más complejo el análisis.

¿Qué encuadre caracterizó a la agenda del Gobierno durante este proceso? ¿Considera que a través de Vicentin o la quita del punto de coparticipación a la Ciudad el Presidente incluyó otros temas en agenda, además del sanitario?

En líneas generales, lo que hubo permanentemente durante todo el año pasado fueron dos encuadres en competencia: el del cuidado de la salud pública de manera colectiva y el de las libertades individuales. Se entiende que 'salud' desde un encuadre colectivo, supone resignar cuestiones personales en pos del cuidado del otro: no poder salir, porque salir implica hacer circular el virus; excediéndose el perjuicio personal por la exposición, implicando al otro. Entonces, había que armar un encuadre del cuidado colectivo que no era el cuidado a secas. Ese encuadre confrontaba mucho con la idea de las libertades individuales y poder uno tomar las propias decisiones. Esos dos encuadres se plantearon de un modo muy confrontado. Esos encuadres se plantearon muy identitariamente.

Hicimos una encuesta en tres países, al mes y medio del inicio de la pandemia. Veíamos que entre oficialismos y opositores, en general, los ciudadanos pro oficialistas coincidían con el encuadre oficialista, mientras que los opositores no. Por ejemplo, los ciudadanos pro oficialistas tenían como principal preocupación la de no enfermarse (al tiempo que aprobaban la política sanitaria del gobierno), mientras que los ciudadanos pro oposición temían perder el trabajo (y un temor 'por debajo de cero' a enfermarse, casi en una línea de desprecio por ese riesgo).

Opera el sesgo de confirmación...

Uno siempre tiene sesgo de confirmación, en tanto sujeto cultural. Pero lo que opera acá, el factor predictor, no es tanto el razonamiento motivado, sino la identidad partidaria. Vos tenés agrupamientos identitarios, que pueden ser raciales, étnicos, socio-culturales, sexo-genérico. La identificación partidaria es una forma identitaria, y actúa como uno de los factores que principalmente explican las diferencias en las percepciones de riesgo respecto de la pandemia.

Entonces, en respuesta a la pregunta del encuadre del Gobierno, el encuadre durante todo 2020, incluso durante parte de 2021, es el del cuidado colectivo de la salud. Lo que pasa es que hay momentos en los que ese encuadre tiene mayor o menor pregnancia; ese encuadre cae un poco cuando inicia la campaña, por ejemplo, impregna distinto de lo que lo hizo a mediados de 2020.

¿Distingue el Presidente a través de su discurso el hecho de que se dirige a una población que sostiene encuadres distintos?

Tengo la sensación, en este punto hablo más desde una sensación, que lo que le empieza a pasar al Gobierno es que, conforme pasa el tiempo, avanza el nivel de disconformidad propio de esta crisis extendida (que es algo que le pasa a absolutamente todos los oficialismos, que, en su mayoría, se han visto desgastados en su aprobación pública). Las restricciones en términos de

movimiento hacia el exterior, o desde el exterior hacia el interior, son decisiones que no pasan exclusivamente por el propio país, sino que están afectadas por decisiones de otros países; y eso socava mucho la posibilidad de mantener la propia imagen como positiva.

Independientemente de la decisión del Gobierno de a quién hablarle, pienso que se quedó hablándole a los propios porque los ajenos empezaron a aumentar en niveles de disconformidad respecto de cómo se estaba manteniendo esta situación.

¿Cómo asume el Presidente el desafío de sostener legitimidad?

Es imposible sostener legitimidad en el marco de una crisis tan extendida. En ningún país se encuentra una oposición callejera apaciguada. Lo que se ve es que, a mayores niveles de restricción, más la gente ha salido a desafiar esa restricción. Y no sólo desafiando la restricción, sino contagiándose en manifestaciones masivas. Y eso es casi un denominador común en todos los lugares, excepto en aquellos países que tienen formas de gobierno más controladoras, es donde se pudo manejar más este tipo de políticas: con menos nivel de desacuerdo, con un nivel de desacuerdo que era 'apagado' o neutralizado.

¿Es esta tematización polarizante por parte de cierto sector del periodismo, en conjunción con un amplio sector de la oposición, capaz de desgastar la legitimidad de la figura de autoridad?

Al hablar de periodismo debemos hablar de conglomerados mediáticos, esos son los que tienen el poder. No es que es el periodismo o el periodista te socava la agenda gubernamental. Yo hablaría más de conglomerados mediáticos, que tienen muchísimo poder, incluso, porque intervienen cara a cara en decisiones de política económica.

Se sientan a la mesa...

Exactamente. Pero, independientemente de eso, es difícil pensar en los medios tradicionales como generadores de agenda sin considerar de manera más comprensiva un ecosistema mediático. Dicho esto, desde que los medios son estudiados como actores políticos, se puede decir que nunca se movieron solos, sin rastrear lo que estaba pasando en sus tensiones y relaciones simbióticas con el ámbito político.

¿Qué análisis hace de la comunicación de crisis que llevó adelante la gestión Fernández?

Creo que, como aspecto marcado, tuvo desaciertos ante ciertas inconsistencias. Por ejemplo, respecto del caso Vicentin, con lo que yo estoy absolutamente en desacuerdo es con que un Gobierno anuncie una decisión política y luego se eche para atrás porque hay un sector de la oposición que le lleva la contra. Eso me parece que deslegitima a un gobernante: tomar una decisión, anunciarla, y luego echarse para atrás. Y no es que necesariamente se retractó por haber acordado con la oposición, sino porque se amedrentó frente a una oposición que era muy poderosa, y ahí no asumió la situación. Esa forma de avanzar y luego retroceder fue algo que en el caso de Alberto Fernández, no digo que haya sido una constante, pero tuvo cierta frecuencia (no hubo un único hecho en el que ocurrió eso, excepcionalmente). Entonces, pienso que parte de los problemas que observo en la comunicación de gobierno tiene como rasgo protagonista esa inconsistencia.

Algo que suele ocurrir es que, en general, las oposiciones tienen mayor facilidad para instalar temas por ser temas críticos y polarizantes, al no tener responsabilidad de mando. Es más fácil que busquen activar temas disonantes.

¿Considera a la variación del formato en las alocuciones del Presidente durante el período ASPO parte de la inconsistencia como desacierto a la que hace referencia?

Más que eso, creo que funcionó como un error la sobreexposición del Presidente. Y el mayor problema de esta sobreexposición no remite tanto para mí a aquellas conferencias o 'situaciones controladas' de alocuciones de extensión de cuarentena, donde cabía cierta cautela. Me refiero a las ocasiones en las que pudo incurrir en errores involuntarios o en excesos que luego se vuelven en contra, satirizados (lo cual socava la figura presidencial).

¿Qué opinión le merece, entonces, el Presidente en tanto único o principal vocero de la crisis?

Parto de la base de que no fue el formato de las presentaciones del Presidente, sino el hecho de que fuera él quien comunicara todo el tiempo. El Presidente no tiene que salir todo el tiempo a decir todo y a opinar sobre todo. Porque es imposible que tenga consistencia y conocimiento detallado de todo. Cuando eso ocurre hay mayores posibilidades de que quede en una posición muy vulnerable, que yo creo que es lo que ocurrió.

Esto tiene que ver con el profundo narcisismo que tienen los dirigentes políticos, estén o no en situación de responsabilidad ejecutiva, en su simbiosis con los medios. Es la política al servicio de la escena mediática. Eso hace que Alberto Fernández pierda noción de la necesidad de ser más mesurado y más cauteloso en las intervenciones.

¿Considera que, en el marco de esta sobreexposición, el Presidente se vio afectado por el conflicto, o no?

Se vio afectado por su propia sobreexposición, en un momento en el cual la oposición supo cómo capitalizar los principales eventos, tuvo herramientas mediático-comunicacionales, para dar visibilidad a temas polarizantes que ponían en situación desventajosa al Gobierno. Eso la oposición lo capitalizó muy bien y, en forma paralela, el Presidente y mucho de su Gabinete, se vio afectado, producto de esta sobreexposición al tener que salir a hablar.

¿Qué hizo muy bien el Gobierno, en términos comunicacionales, durante el período ASPO?

No todo el período tuvo la misma tesitura. Creo que lo que hizo muy bien fue que tuvo una reacción temprana muy, muy rápida. Y creo que, producto de esa reacción temprana, también con una batería de decisiones económicas que acompañaron esas decisiones, hubo mucha coherencia. Logró demorar el avance de la pandemia mientras reforzaba, en parte, el sistema sanitario (digo 'en parte' porque tenés una falta de profesionales que no se resuelve tan fácilmente, lleva mucho tiempo). Y eso fue coherente con una batería de decisiones socio-económicas que permitió sostener la paralización de la economía por falta de circulación. Eso fue al principio.

Luego, le resultó muy difícil tener que sostener ese esquema, intuyo, porque ya era un nivel de gasto que se volvía insostenible, por lo menos, para el conjunto de decisiones que había tomado el Gobierno, al tiempo que el nivel de crisis económica aumentó (no comparable con lo que ocurrió, por ejemplo, en los Estados Unidos). Se suma a esto un nivel de contagio y muerte insoportable, inadmisibles, muy penoso.

Fue muy buena la estrategia al comienzo y luego comenzó a verse deteriorada, en gran medida, con la dificultad de sostener una imagen positiva por inconsistencias frente a estos niveles de crisis. Y, con la crisis y la vulneración de los oficialismos, las oposiciones están a la orden del día.

¿Qué puede hacer mejor el periodismo, de cara a una optimización de los mecanismos democráticos en la Argentina?

No pongo el foco en el periodismo, sino en el sistema de medios, que lo que puede hacer es mejorar las condiciones laborales de los periodistas. Algo que vemos poco es que mejorar la calidad periodística no remite sólo al 'manual de deontología del buen periodista'. Es imposible pensar en el 'buen periodista', en términos deontológicos, con los niveles de precarización que tenemos los periodistas. El periodismo tendría que dedicarse a tener una investigación más demorada, más reflexiva, pero las imposiciones de tiempos, audiencia, los clicks en redes sociales llevan a que los medios tomen el consumo de noticias como criterio de noticiabilidad de aquello que es importante. Si, como productora y creadora de noticias, estoy tan pendiente del consumo que logre tener, ¿cómo voy a guiarme por el manual del buen periodismo? Si, que me bajen el pulgar en el trabajo, implica que no sea la 'empleada del mes' cuando no consigo tener tantos clicks. No podemos pensar en qué debe hacer el 'buen periodismo' sin pensar en el contexto socio-laboral del periodista de hoy.



Universidad de
SanAndrés

¿Cuán importante es la confianza pública desde una perspectiva cívica y humana?

Hay un autor israelí, Yuval Harari, un best-seller del último tiempo, que escribió un libro que se llama 'De animales a dioses'. Él tiene un perfil completamente científico, es sociólogo, no sólo no es religioso, sino que diría es anti-religioso. Da un análisis fenomenal acerca de por qué el homo sapiens, al comienzo de la historia, era una de las tantas especies humanas que habitaban el planeta. Y establece que, en el comienzo de la historia, en la escala alimenticia del mundo animal, se ubicaba de la mitad para abajo. La mayoría de los animales del planeta se lo podían comer; estaba en la mitad menos relevante entre los seres vivos de la tierra. El autor explica que de las seis o siete especies humanas, solamente quedó la del homo sapiens. Su tesis es cómo hizo el homo sapiens para pasar a estar arriba de esa escala y gobernar el mundo, cuál fue la clave.

Lo interesante de este autor –insisto, sociólogo, científico, no religioso- es la fe. La palabra 'confianza' viene de fe ('con-fe'). ¿Qué quiere decir la fe? Es la fe 'en el otro'; no la fe en Dios, sino la fe en el otro. ¿Cómo lo planteaba? De una manera muy simple: un mamut está dispuesto a comerse al individuo homo sapiens. Sin embargo, si entre diez individuos, con la fe de que uno contenía al mamut, por un lado; otro lo hacía por el otro; uno, con la lanza; otro, con la red. Una persona sólo se iba a poder enfrentar a un mamut si tenía fe en que las otras diez también iban a hacer su trabajo.

De este concepto el autor pasa a explicar la economía global. Por ejemplo, el dinero es sólo fe; fe y confianza. Porque, ¿qué es el dinero? Es un papel con un número, pintado de un color. Yo te puedo dar uno, dos, cinco papeles con numeritos y vos me podés llegar a dar tu casa, tu auto. Y es un papel... con colores. ¿En qué tenés fe? En que luego vas a agarrar esos papeles que yo te di, y vas a ir a la vuelta de tu casa, y el señor que vende facturas te va a dar esas facturas a cambio de esos papeles. Y el dinero es la demostración de fe universal más grande, a tal punto, que vos vas con un billete de cien dólares a Irán y te lo aceptan. Cruza continentes, límites, religiones, ideologías; y es sólo fe. Fe en que vas a dar ese papel y, creas en lo que creas, seas quien seas, tengas la altura emocional o física que tengas, y con ese papel vos vas a poder salir a comprar lo que quieras.

El crecimiento del ser humano se basó en la confianza. Es la base del origen de la sociedad. No solamente para situaciones complejas como la que empezamos a vivir en 2020 con la pandemia, sino para todo. Es el origen del porqué de la realidad del ser humano.

Por eso la importancia de la letra 'B'. La Biblia comienza con la letra 'B', que es la letra de la palabra 'bitajón', que quiere decir 'seguridad', 'confianza'. La Biblia comienza con la letra de la palabra 'confianza'. Esa letra es el 'número dos'; porque necesitás 'un otro' para generar 'algo', para generar esa confianza y construir un mundo. El mundo no se podría haber construido desde la primera letra, porque cuando vos estás solo, y sos vos, y es el 'yo', y nada más que el 'yo', y gobierna el ego, pensando que la sociedad tiene que ver con lo que yo me tengo que llevar, y el mundo de derechos que me tiene que otorgar la sociedad o el Estado, o el Gobierno, todo es un gran shopping. Y ni siquiera los espacios comunitarios y espirituales zafan del modelo de shopping, del modelo en el que yo pago para que me den, porque yo tengo derechos; incluso, sin pagar tengo derechos. Por el solo hecho de haber nacido. Y, en realidad, el solo hecho de

haber nacido nos da responsabilidades. ¿En qué? En la confianza que me tienen, ahora que nací, respecto de que voy a ser parte de un todo. En la confianza de que sólo juntos vamos a poder construir un mundo. Y que vos solo, en tu lugar, podés tener muchos derechos; pero, si te quedás solo, no vas a poder crear nada. Porque no vas a tener con quién compartirlo.

¿Es la confianza pública un recurso presente en nuestro país? ¿Tenemos confianza en las instituciones, en nuestros gobernantes, más allá de la gestión de turno?

Lo dicen las estadísticas, el pacto de confianza está quebrado. Sólo con ver los reclamos de justicia en televisión, o los reclamos por comida, o por menos corrupción. El pacto está quebrado en casi todas las instancias.

¿No hay esperanza de que esto pueda modificarse?

Claro que hay esperanza. Porque la gente sabe que se necesita de la construcción de esa confianza. Entonces, desde las bases, empiezan a confiar unos y otros en el ciudadano común. Aparecen pequeñas bases, pequeños espacios, donde sí se confía y sí se construye. ¿Alcanza? Bien organizado, esto puede cambiar el mundo. El problema es cuando se empieza a organizar y se instituye 'caer en la misma bolsa'. Pero el ciudadano de a pie sabe que puede confiar en el vecino de al lado para llegar a algo grande. Así y todo, el problema es cuando, de arriba para abajo, hay una comunicación que sólo habla de derechos. Acá el ciudadano está lleno de derechos; y yo no digo que no los tenga, claro que los tiene, a todo. Pero nadie habla de responsabilidades. Nadie habla de compromiso. Nadie habla de generar la confianza para que otro también pueda gozar del derecho que a vos te toca dar para que el otro lo tenga. Ese es el problema: nos quedamos sólo con una parte –muy importante, obviamente que tenemos derechos- pero nadie habla de las responsabilidades que tenemos como ciudadanos en el dar, en el hacer, en el trabajar. El trabajo de cada uno no sólo dignifica a uno, sino que genera nueva construcción para con el otro. Cualquier trabajo que hagas incluye una '-ava parte', que sirve para la sociedad, le queda a la sociedad.

El concepto de que todos tienen derecho a todo, trabajen o no trabajen; estudien o no estudien; hagan o no hagan, nos deja a mitad de camino. Estamos dando lugar a generaciones y generaciones de chicos que pierden la conciencia cívica de que son una parte fundamental en la construcción de una sociedad, y, en consecuencia, sólo esperan que la sociedad les dé a ellos. Eso es un problema.

¿A qué responde esta ruptura en el pacto de confianza al que hace referencia, esta falta de confianza en las organizaciones centrales?

Depende de varios factores y de varias situaciones, y de las organizaciones de las que estemos hablando. Lo primero es el tema de la corrupción dentro de las organizaciones, no solamente económica, sino política, esa corrupción en relación al poder. Esa necesidad de, a cualquier costo, retener poder. Y acá se nota la importancia de la educación, que es lo único que genera límites al poder. Cuando el poder es total, absoluto, y te dice 'no hace falta que estudies, no hace falta que trabajes ni siquiera hace falta que tengas algún mérito, que crezcas... porque vos tenés derechos' eso está planteado desde el discurso pero es corto desde el proyecto.

Cuando sucede ese 'vos no te preocupes, yo te voy a dar todo porque tenés derechos', hay un quiebre de la confianza, primero, de arriba hacia abajo. No confío en que logres crecer, en que logres ser alguien y dar algo, yo te voy a dar todo. Entonces, si a mí no me tienen confianza respecto de que yo pueda generar mis propios recursos, mi propia vida, mi propia capacidad

intelectual, mis propias ideas, desde la desnutrición que afecta al desarrollo psíquico, hasta la falta de políticas escolares reales para cambiar los modelos educativos (que son del siglo XIX), pasando por personajes de los gremios que llegan a cuestionar ir a la escuela porque hace frío, todo ese mundo genera una bajada de línea de falta de confianza en la juventud. Y hay una clave para que yo deje de tener confianza en el otro, que es que no tenga confianza en mí. Volvemos al concepto inicial: 'confianza' implica 'con-fe', y ese 'con' es muy importante. El 'con' habla de otro. Ahí empieza el quiebre.

¿Cuánto influye la tan mediatizada 'grieta' en la falta de confianza pública?

Hay algo que excede la 'grieta política', entre diferentes actores políticos, de derechas y de izquierdas (que para mí son falacias las 'derechas' y las 'izquierdas', en la Argentina ni las derechas son tan derechas ni las izquierdas son tan izquierdas, pero ese es otro tema). Hay una grieta que es entre la sociedad y las instituciones. Hay una grieta porque no puede ser que nadie crea en la Justicia, que nadie crea en la Policía, que nadie crea en las instituciones de partidos políticos.

Yo pienso, más que grieta, en el concepto de monte, que implica asumir que hay una distancia, una barrera, hay dos valles distintos. Pero también implica asumir que hay una oportunidad de encuentro, y para llegar a ese encuentro hay que crecer, hay que subir el monte. Con la grieta, el que asoma se cae, es lo insalvable. Y hay gente que se aprovecha y prefiere eso, hay políticas para sostener la grieta, porque conviene económicamente, políticamente, a niveles de corrupción. El tema es si desde las bases vamos a trabajar para eliminar esa grieta no desde lo naïve, en tanto 'vamos a vivir todos juntos al campo, tranquilos y felices con el sol', porque la verdad es que todas las sociedades tienen diferencias. El tema es que las diferencias nos ayuden a crecer y a lograr la sociedad a la que aspiramos.

¿Qué debe hacer el Presidente para motivar esa confianza, el monte y la no-grieta como estructura de base, y la elevación como plan de acción?

Es difícil. Me corro de la coyuntura en crisis pandémica. Creo que el problema del Presidente nace antes de que sea Presidente. Muchos pensamos que quizás había alguna posibilidad de que Alberto Fernández sea alguna de las frases que él pronunció antes de llegar a la Presidencia. El problema es que esbozó, y hasta enarboló, una cantidad de ideas durante un tiempo que, de pronto, ante un micrófono y con una lapicera en mano, dijo e hizo y luego desdijo sistemáticamente. Y eso es un problema.

¿Qué necesita un dirigente para que la gente crea en él? No se trata de un discurso, ni una frase, ni una acción aislada, es un concepto: coherencia. Uno tiene que ser coherente, trabajar en alinearse en lo que se piensa, se siente, si dice y se hace. Los judíos decimos y gritamos a las mañanas y a las tardes, y en cada momento importante, una frase que plantea que 'Dios es uno'. Uno. ¿Cómo lo llevamos a lo práctico? Trabajando por ser *nosotros* uno. Nosotros, en nuestra interioridad, como seres humanos, tenemos que trabajar por la coherencia interna, que es un trabajo muy complejo. No sólo hay que aspirar a que un presidente lo tenga, todos tenemos que tratar de hacerlo. Lo que sentimos y lo que pensamos, lo que decimos y lo que hacemos, esas cuatro variables. Cuando un líder, públicamente, expone un quiebre en su coherencia interna pierde la confianza.

¿Con qué legitimidad es capaz de administrar una burocracia no habituada a situaciones tan polifacéticamente críticas?

Importa tener en cuenta dónde está la legitimidad de obrar, y eso figura en la Resolución 1/2020 de la Comisión Interamericana de Derechos Humanos (CIDH), a ella recurro. Es un documento excepcional e infrecuente. Primero, porque define cuáles son los derechos humanos que están en juego durante la pandemia generada por Covid-19, y refiere a la vida, la salud y la integridad personal; después describe la situación de extrema desigualdad en el continente americano y las dificultades que ello genera a la hora de enfrentar la pandemia (cosa que hemos visto que, efectivamente, es así); luego, tras analizar los grupos vulnerables, brinda 80 recomendaciones para hacer frente a la crisis. De esa lista me impactaron dos, en particular: una es la de suspender los pagos de la deuda externa y buscar el alivio de la carga de la deuda, y el otro, el de la imposición de una contribución o impuesto extraordinario, por el tiempo que dure la pandemia, para llegar a un monto y, finalmente (aunque es posterior a su investigación), la consideración respecto de proveer vacunas en función de la necesidad y no de la capacidad económica de los países. Son las pautas rectoras.

¿Qué dota a una autoridad política de legitimidad?

Influye que nosotros, como argentinos, desconocemos la importancia que tiene cumplir con ciertas resoluciones emanadas de los órganos del sistema de los derechos humanos que la Nación Argentina integra. Hay un culto extremo, que es que las recomendaciones o resoluciones de los órganos regionales o internacionales se cumplen si son acordes con las decisiones de tal o cual gobierno. Es la afirmación más brutal.

¿Cuánto de convivencia hubo entre Gobierno y oposición durante 2020?

Nada. La oposición se opuso a todo. No le encuentro un punto de construcción o de mejora, o aporte. No recuerdo en ese período un acto de cooperación. Lo que ha habido son gobiernos provinciales que acataron las disposiciones sobre seguridad, prevención, etcétera, por parte de quienes tenían responsabilidad ejecutiva. Pero la oposición, como diálogo político, en todo momento tuvo una actitud desestabilizante. El derecho sólo se aplica desde el derecho, no desde la violencia o desde los actos de fuerza.

¿Contamos en la sociedad argentina con la confianza pública suficiente como para llevar crisis como la generada con la Covid-19?

El gran aparato ideológico del Estado de la sociedad panóptica es la comunicación social. De manera que quien posee la comunicación es el que modela el discurso de la política, y no a la inversa. Y, por lo tanto, la regulación de circulación de la información es fundamental y reviste carácter de interés público.

En cuanto a la confianza pública, considero que somos un país extremadamente desconfiado, tanto en los centros urbanos, cuanto en el campo. En particular, el campo desconfía de todo gobierno que tenga incidencia redistributiva del producto bruto interno (PBI) o de la riqueza nacional, para decirlo más gráficamente.

¿Qué es un Estado que administra con equidad, a qué principios responde y cómo aplica en cuanto a la coyuntura nacional?

Hace 2.500 años, Aristóteles sostuvo que un 'régimen jurídico igual' que se aplica a aquellos que traen 'situación de vida desigual' profundiza la desigualdad. Es decir, se necesita un orden jurídico que equilibre las desigualdades sociales, para que haya una igualdad en las condiciones de existencia de los pueblos.

¿Cree que eso se dio en 2020?

El año 2020 contó en la Argentina con fuertes medidas redistributivas. Tal es el caso, en otro momento inimaginable, de empresas que han sido receptoras de subsidios, sobre todo, las pequeñas y medianas, para poder soportar las consecuencias de la pandemia, del cierre, etcétera; la prohibición de los despidos, bajo pena de duplicar las indemnizaciones; el otorgamiento del ingreso familiar de emergencia (IFE) y el incremento de la asignación universal por hijo (AUH). Todas fueron medidas redistributivas altamente resistidas por los sectores de mayor poder económico.

¿Qué análisis le merece, como experto en materia de derechos humanos, el hecho de que la pandemia haya impuesto una restricción de movimiento tal? Si bien fue una medida global, ¿cómo impacta esto en un país con tanta tradición de defensa de las propias libertades?

Si lo que está en juego es la vida, la salud y la integridad de las personas, yo me quedo en casa. Y, si hubiera estado en el lugar del Presidente, también habría dicho (no coercitivamente, desde ya) 'quédense en casa', al menos, hasta tener las condiciones para rehabilitar una circulación totalizadora. Esto no es una afectación de libertades, es una preservación de derechos, sin los cuales no hay libertades. Porque, si no hay vida ni salud, ni integridad de las personas, es difícil que se pueda hablar de libertad... sería una utopía.

¿Qué diría que hizo muy bien el Presidente, dadas todas las condiciones?

Lo que hizo bien, a mi modo de ver, fue tomar medidas restrictivas de la circulación, hasta tanto se pudiera vacunar masivamente al pueblo argentino, y poner medidas de ayuda económica para los sectores más vulnerables, que, lógicamente, iban a sentir mucho más los efectos de la pandemia por su dificultad de acceso al agua potable, la vivienda digna, el alimento adecuado, etcétera. Entonces, todo lo que se hizo para proteger a los sectores más vulnerables merece todo mi apoyo.

En cuanto a los consensos logrados, Alberto Fernández aportó su cualidad dialoguista. Es un hombre dialoguista, no tengo ninguna duda. Lo que sí creo es que hay que tomar una decisión respecto de si entre excepcionalidad institucional y Estado de derecho hay continuidad o hay ruptura, y yo sostengo que hay ruptura. A esa tesis le agregaría que para los sectores populares y progresistas el logro del Estado de derecho hoy día es una consigna revolucionaria.

¿Argentina cuenta con las variables para poder acordar intergubernamentalmente a futuro?

Cuando hay derechas desesperadas, cosa que no ocurre sólo en la Argentina, pasa también en Ecuador, Perú y Bolivia, es muy difícil acordar. Muy difícil. Porque la aparición de este fenómeno llamado 'lawfare' demuestra que para quien es considerado el enemigo político solamente hay persecución y una suerte de 'muerte civil', en la medida en que sea alcanzado por el brazo represor del Poder Judicial. Así que veo difícil la construcción de consensos. Pero creo que la

bandera que ha caído del Estado de derecho la tienen que recoger los sectores populares y progresistas.

Hemos asistido a actos de violencia institucional en lo que debería haber sido el diálogo de la democracia. En lugar de eso, vimos protestas en las calles en contra de las medidas que el Gobierno ha tomado para contener la pandemia. Todo esto me resulta lesivo del orden constitucional. Creo que eso genera que no haya lenguajes conmensurables, que es la única base del diálogo. Si yo tengo enfrente a alguien que niega o no dialoga, no puedo seguir hablando.



Universidad de
SanAndrés

Ph.D. en lingüística. Université de Paris VIII, 1983. Directora de Evolución, consultora de comunicación intercultural, de 1995 a 2015.

¿Qué imagen construye de sí mismo Alberto Fernández a través de su discurso?

A partir del corpus seleccionado para esta investigación, surgen varias cosas. Desde un principio, la coherencia: la unidad, la formalidad, la presencia de la Bandera Nacional, la conducción y la apertura de un líder respecto de sus dudas y articulación de colaboración para avanzar juntos en una dirección determinada. Eso generó confianza.

En los discursos siguientes reforzó todo eso. El mensaje de unidad, convocatoria y tono adecuado, sensible pero armónico, fue creando un ánimo de confianza. La sociedad tenía quién la liderara. Esto impactó mucho, en particular, en el sector poblacional que no lo había votado. Había consenso respecto de lo que el Presidente Alberto Fernández proponía.

Con la ruptura, sobre todo, gatillada por el primer conflicto fuerte, lo de Vicentin, las palabras del Presidente empiezan a perder peso y su credibilidad comienza a disminuir. Todo esto, constatado en los sondeos que pudimos ver desde principios de este año.

Dice Eliseo Verón: La sociedad es un tejido extremadamente complejo de juegos de discurso que se interfieren mutuamente. Esto es válido y cierto. Ahora, la sociedad es también un conjunto de hombres y mujeres de carne y hueso.

¿Eso qué implica a los fines de este análisis?

Implica que el mensaje de Alberto Fernández durante todo el período de marzo a noviembre de 2020 es que él empieza como un gran orador, ubicándose y construyéndose una imagen lingüística y discursivamente de sí mismo como líder de un grupo, de un país al que convoca a la unidad, a pesar de saber las grietas profundas que existen en éste, y, más tarde, sus propios actos vienen a contradecir sus dichos (valga la redundancia). Entonces, me parece que lo apasionante del análisis es que se presenta con absoluta claridad la coherencia que debe existir entre las palabras y los hechos. El vínculo que debe haber entre lo que decimos y lo que hacemos.

¿Qué consecuencias tienen estas disonancias?

Las contradicciones empiezan a socavar la palabra. La palabra no basta. Al tejido complejo del que habla Verón es preciso sumarle la gente de carne y hueso que produce los discursos.

¿Qué tipo de adhesiones busca generar el Presidente en la trayectoria de su discurso, de marzo a noviembre? ¿A quién se dirige?

Eso es, justamente, lo increíblemente bien logrado de sus primeros discursos. Él logró dirigirse en ese momento a todo el país. En esa instancia sus discursos 'llevaban a la práctica otros discursos', los que había tenido desde la campaña, de moderación, integración, cooperación. Eso se refuerza en la primera parte de la pandemia. Y logró una maestría del manejo del discurso en esa primera época. Nos sentíamos todos convocados. Si la Argentina estaba ante una 'guerra', todos estábamos llamados a pensar y a hacer para, entre todos, salir de esa situación lo más indemnes posibles.

¿Es posible ‘hablar a todos’, cuando existen visiones de país tan antagónicas, en un país tan políticamente polarizado?

Yo creo que la primera parte del método discursivo de Alberto Fernández demuestra que sí se puede. Cuando la circunstancia es tan amenazante, hay un ‘todos’ que abarca a ‘todos’, indefectiblemente.

Ahora, lo que también hay que analizar es que lo increíblemente poderoso de lo que pasó de marzo a mayo, por poner un margen, refiere también al contraste de lo que en su historia personal Alberto Fernández proponía discursivamente. Las contradicciones y el doble mensaje en cuanto a sus comentarios públicos, notorios, repetitivos y sistemáticos en contra de la que hoy es su vicepresidenta, constituyen un entramado discursivo híper complejo que, de alguna manera, le quita fuerza a sus propias palabras. Porque, ¿cómo se le cree a alguien que anteayer decía “A” y ayer “no A” (o “A”, la negación de “A”)?

¿Qué rol considera que juega la legitimidad de un gobierno en el manejo de la crisis?

Equiparar la legitimidad a la gobernanza resulta fundamental, lo planteo como los dos pilares del manejo de una crisis. Legitimidad viene de legítimo, es decir, conforme a las leyes; arreglado a justicia y a razón.

Entonces, con el discurso de Alberto Fernández se plantean dos cuestiones interesantes. Una es hacia el pasado, cómo con ese pasado traumático logra ese discurso potente al comienzo de la crisis, ubicándose como líder. Y la otra es cómo sus actos posteriores no sustentan a las palabras empieza a perder credibilidad y eso hace que parte de la población (la que no le dio el voto electoral, principalmente) se remita nuevamente a las antiguas contradicciones.

Afloran ‘nuevos viejos temas’ en la agenda pública...

Claro. Él puede querer contenerlo todo, pero algo termina por desbordarse desde lo discursivo. El Presidente termina cambiando el foco del planteo del problema que era en 2020 la pandemia.

¿Por qué, si venía siendo exitoso en su fórmula discursiva, modificó el eje? ¿Qué operó en ese momento?

Dejemos Vicentín de lado, si querés. Concentrémonos en otros conflictos, la quita del punto de coparticipación, en medio de la pandemia, sin aviso previo, eso se llama traición del líder a sus representados.

¿Conecta Alberto Fernández a través de su discurso con lo que moviliza o preocupa a la sociedad?

Con una parte, sí; con la otra, para nada. Sí percibo, como sugiere Elvira Narvaja de Arnoux, cierta similitud entre lo que es el discurso del Presidente y un contexto de homilía, de fe que despierta en cierto sector de la población. Y la fe no la podés discutir.

¿Y no es necesario un poco de fe en contextos de tanta incertidumbre, en tanto promotora de confianza o esperanza?

Sí, seguramente. Creo que funcionó así. Vale generar confianza en tanto autoridad, es primordial en estos contextos. El ruido se da cuando la esperanza respecto de la autoridad, la fe, se choca con los intereses y necesidades de la gente.

¿Pero la propuesta es ‘creer o no creer’, únicamente? ¿Conmigo o en mi contra? ¿No proponía matices el discurso de Alberto Fernández?

En algún momento pasó a proponer una dicotomía, un discurso binario: esto o aquello. A nuestra cultura le cuesta ir más allá de lo binario. Y, peor aún, las subdivisiones que tenemos. El de los argentinos es un juego dicotómico extremista, con pasión; un rechazo al ‘otro’, a quien no es como yo.

¿Qué análisis le merece el uso que muchas veces se hace de un virus antropomorfizado, humanizado, o de los términos de guerra, cuando se alude a ‘la batalla contra el virus’?

Me resulta infantil, una descripción primitiva. Es de una simpleza que no responde a una correcta contención de la crisis. El Presidente logra definirse gracias a su oposición, a negar a la otra parte, no importa cuál sea ‘el enemigo’: hoy es el virus, ayer fueron sus opositores en campaña.

¿No funciona este vocabulario como una convención que apunta a plasmar la seriedad de lo que estaba ocurriendo?

Puedo decir que sí, en alguna medida. Son estereotipos que acortan distancias, ayudan a ‘ir más rápido al hablar’. El tema con el uso del estereotipo es que nos obliga a estar atentos a no encasillar ideas y volver primitivo el análisis. El estereotipo sirve para ‘acortar camino’ pero peca de no aceptar la complejidad de la individualidad, la heterogeneidad de un país. Vuelvo al ‘esto o aquello’ que es una regla en el discurso del Presidente Fernández, la vida es mucho más rica que algo binario. Lo que es peor, implica una confrontación constante: es esto ‘o’ aquello, y no esto ‘y’ aquello.

Se deduce de su crítica que habría sido necesario otro estilo discursivo por parte del Presidente. ¿Podría señalar cuál?

El discurso del Presidente durante 2020 debería haber reflejado una manera de ser más abierta; ambiciosa, en el mejor sentido de la palabra. No la de un orador limitado, acotado, como percibo que fue. Que, vuelvo sobre mis dichos, se contraponen a lo que hizo inicialmente, cuando se comportó como un Presidente abierto, todo lo sincero que podía ser alguien en su situación, compartiéndole a la población lo que estaba en ciernes. En un principio logró poner las dudas sobre la mesa, qué hacer, qué se venía; fue políticamente empático. Pero luego interfirió su rol de ‘gran profesor’, la competencia interna sobre la aparición de casos contagiados con distritos gobernados por opositores, las desmentidas internacionales, y, con eso, la sospecha de datos falsos enunciados como verdaderos. Y, en todo, pero primordialmente en una crisis como la que aún estamos pasando, la verdad, lo cierto tiene un peso absoluto.

¿Qué compone a un líder?

Se trata de estar consustanciado, identificado con todo un grupo humano, que es su pueblo, su país, y que tiene el coraje y la dignidad para tomar decisiones que sirvan a la sociedad. Pero, sobre todo, hay que considerar que un líder es quien hace diciendo, lo que dice se lleva a la acción. En eso, la coherencia entre el decir y el hacer se vuelve crítica.

Considero que todo liderazgo tiene que tener conexión con la verdad, así se logra la autenticidad. Los discursos que mantienen coherencia interna pero carecen de vinculación con la realidad, o con una parte de ella, acaban siendo el ‘mapa’, pero no el ‘territorio’.

Docente e investigadora, especialista en gestión y comunicación del riesgo de desastres.

¿Cómo analiza que los gobiernos definen a los problemas públicos?

Incide el manejo de la agenda, y no todos los temas públicos entran en la agenda de gobierno. Los gobiernos son los que terminan de definir eso, algunos entran por propia decisión y otros entran a la fuerza, como la pandemia; no quedaba otra más que enfrentarlo. Hay problemas que vienen trabajándose desde la campaña, otra agenda es emergente. Creo que el problema de la pandemia fue emergente. Así van definiendo los gobiernos sus problemáticas.

¿Qué lugar ocupa la comunicación política en estos problemas, sobre todo, cuando se vuelven crisis?

Cuando uno trabaja con la comunicación del riesgo tiene que trabajar con dos esferas: una es la científica, y la otra es la política. La comunicación del riesgo enmarca a ambas. Primero, porque tiene que haber un diálogo entre ambas esferas. Y luego porque la comunicación de riesgo es una comunicación construida, va más allá del simple mensaje.

Hay un error habitual, y es que no hay comunicación de riesgo. Porque cuando uno trabaja con comunicación del riesgo trabaja con la percepción. En pandemia, desde nuestras casas, no tenemos la misma percepción del riesgo del virus que pueden tener los médicos o los funcionarios públicos. Hay que trabajar con eso en comunicación de riesgo, con que los públicos son diferentes y hay que elaborar mensajes de acuerdo al público que recibe el mensaje.

Con el tema del riesgo la comunicación busca achicar la brecha entre la sobrevaloración del riesgo y la subvaloración del riesgo. En pandemia hay gente apocalíptica y negacionista. Ambas son percepciones distorsionadas de lo que se está viviendo. A través de la comunicación política de riesgo se acorta esta distancia, esta brecha entre ambas percepciones. Se logra que, al construir los mensajes, se llegue a la percepción real.

¿Cómo se vuelve operativo ese objetivo que busca acortar la brecha de percepción?

Son sondeos de opinión pública, trabajo con los diferentes actores, con los médicos, los educadores, los funcionarios, los ciudadanos, con las distintas partes de este proceso. Cuando se habla de riesgo, se habla de proceso: prevención del riesgo, crisis y reconstrucción. La comunicación forma parte de este proceso, con diferentes etapas en las que se va tomando diversas acciones, no es homogéneo.

Que el mensaje sea en cadena nacional, que el mensaje sea grabado, es todo parte de una construcción del mensaje.

Hay que ver si el Gobierno nacional sólo consultaba con los gobernadores. Hay que tener en cuenta que el desastre es un riesgo materializado. El riesgo como tal se entiende como un riesgo latente. El virus nos sorprendió pero no es algo que se generó de la noche a la mañana, es algo que 'se construyó' (no me refiero a que hubo una ingeniería para provocarlo): hubo varios factores que fueron colaborando. Cuando hablamos de riesgo nos referimos a amenazas, vulnerabilidades y capacidad de respuesta; son los tres elementos que conforman el riesgo.

En cuanto a la amenaza que representa el virus en sí, somos seres humanos y sabemos en la modernidad que convivimos con virus, bacterias, y forma parte de la naturaleza, la tecnología,

la convivencia de animales y personas. Es un error entender a Covid-19 como un producto, cuando en realidad fue un proceso. Estaba la amenaza del virus, hubo un sin número de vulnerabilidades asociadas a este virus y la producción resultante de Covid-19.

Que la gestión ignore que Covid-19 se equipara a proceso es no contar con una comunicación de riesgo, y eso es un problema.

¿Cómo evalúa lo que sí se hizo en términos comunicacionales desde que se presentó la pandemia?

En la construcción del mensaje considero correcto lo que hicieron inicialmente, contaban con un componente técnico y otro político. Muchas veces el componente político me resultaba más simbólico que explícito (en cuanto a que uno a veces veía al Presidente con tal gobernador, o con tal otro ministro).

El riesgo no tiene color político, no es una campaña electoral, no es un plan gubernamental. A la comunicación del riesgo le hizo falta técnica. Creo que el devenir de los meses durante 2020 tornaron una comunicación que debía ser técnica a una comunicación netamente política. Inclusive los sondeos, que deberían haber puesto el ojo en la medición de la percepción del riesgo, se concentraron en la imagen de gestión.

Cuando se politiza la comunicación empieza a fallar la comunicación del riesgo en sí, porque no se tiene en cuenta a la sociedad en el mensaje.

¿Qué es lo primero que debe considerarse al plantear una comunicación de crisis?

Hay un documento de 2017 de la Organización Mundial de la Salud que ya hablaba de una posible pandemia. Es un error mirar el riesgo cuando está materializado, cuando es un 'desastre' en su definición. Es preciso mirar el riesgo cuando es una amenaza, y comunicar en torno a eso (como digo, considerando los públicos, sus percepciones).

Frente a la incertidumbre, y eso es el riesgo, hay poco trabajo. No hay peor cosa que trabajar con lo incierto. ¿Cómo comunicás la incertidumbre? Si no sabés qué va a pasar la semana que viene, qué cantidad de casos va a haber, cómo se va a comportar el clima en tu latitud. Lo que se está comunicado constantemente es la incertidumbre, entonces los gobiernos deben tratar de generar certeza, y la información brindada debe ser lo más clara y concreta posible, que invite al auto-cuidado.

Porque esta pandemia deja a la vista que no es solamente el Estado el único encargado del cuidado, sino que hace falta que la población haga su parte. Por eso es que nosotros, como ciudadanos, tenemos que formar parte de la construcción de esa comunicación.

El velorio de Diego Armando Maradona fue una manera de comunicar también. El mensaje del Gobierno fue de no-cuidado. Desde ya que había que velar a Maradona, pero había que hacerlo igual que todo ser querido de cualquier ciudadano argentino. Era el mejor jugador de fútbol del mundo, y era también tan ciudadano argentino como vos, como yo y como el Presidente. Fue una comunicación totalmente errada.

Asimismo, las marchas. Las que hacía el gobierno, la del 17 de octubre, por ejemplo, o las de los sindicalistas estaban bien. Las que hacían los ciudadanos opositores generaban contagios. Allí observo una perversión del mensaje. Y eso no aporta a la comunicación de riesgo, porque nos referimos a una comunicación totalmente técnica.

¿Dónde se busca la certeza a transmitir mediante el marco de la comunicación de riesgo?

Por eso es que esto también tiene una esfera científica. El apoyo científico no se da solamente a partir de lo sanitario, hay un montón de otros aspectos que se leyeron en la pandemia para comunicar. El punto de vista no puede ser netamente sanitario, porque la pandemia excede lo sanitario; la pandemia está presente en lo social, lo económico, lo ambiental, lo infraestructural, lo político y en la salud (entendida como algo general, más allá de muertos/contagios/camas UTI).

¿Eso se hace construyendo interlocutores en cada área? ¿Cómo operacionaliza esto el Gobierno?

A nivel país contamos con el Sistema Nacional de Gestión Integral de Riesgo de Desastre (SINAGIR), que es un mecanismo que depende del Ministerio de Seguridad (fijate hasta qué punto es complejo, hasta qué punto no pasa sólo por Salud).

Este SINAGIR nace en octubre de 2016 y busca articular todos los actores que forman parte del riesgo (todos: gubernamentales, no gubernamentales, privados, organizaciones del tercer sector). Y el gran error que tuvo el Gobierno fue manejar la pandemia desde una cuestión sanitaria, liderada por Salud. Yo creo que el Gobierno tendría que haber manejado la pandemia desde el SINAGIR, liderado por el Ministerio de Salud; es decir, que la propuesta de acción saliera de un diálogo entre lo político y lo científico. Creo que ese es el punto de quiebre de que no se ha entendido bien el tema, se ha hecho una lectura miope de la comunicación estratégica de la pandemia. Nos quedamos con la mirada de la comunicación política y no comunicación del riesgo; hemos comunicado crisis y se posicionó desde esa crisis. Pero el riesgo es mucho más amplio que la crisis, porque el riesgo es un proceso; e, insisto, a la pandemia se la vio como un producto, no como un proceso.

Se suma a esto la extensión de esta crisis, en particular, que le suma complejidad...

Es que, si considerás todas las áreas afectadas, es una crisis que en el país va para cinco años. Es por eso que hace falta entender que necesitamos una estrategia de la articulación de actores, faltan las voces de muchos más actores frente a la pandemia. Eso también explica por qué están fallando las respuestas económicas del Gobierno ante la crisis, porque justamente no hay consensos, y no se lee esto como riesgo, captando que esto va para largo, sólo se han aportado análisis cortoplacistas. Eso lo transmitieron todo el tiempo en sus alocuciones durante 2020. En cada cadena nacional te hablaban de quince días. Y no dejaban la puerta analítica abierta a que esto podía seguir. Siempre querían cerrar la crisis a los quince días, y estábamos (estamos) en una pandemia, no era una crisis de un piquete, un huracán, un terremoto.

¿Qué análisis le merece, específicamente, el liderazgo del Presidente Alberto Fernández frente a la crisis?

Con mi mayor respeto por él, por su investidura, faltó liderazgo. Nuestra Argentina, entre la 'grieta', y la grieta interna de la coalición, tiene aspectos que no tiran hacia una buena comunicación hacia adelante. Y todo influyó en esta comunicación de riesgo mal construida.

Con todo lo dicho, se entiende que no tiene respaldo hoy hablar del 'día después'...

Mucha gente habla de la 'post pandemia' en estos momentos y en nuestro país eso es imposible de plantear. Por nuestras características, falta.

Hay otro tema, y es que el Gobierno no supo aprovechar minutos de oro. Nunca incorporamos la lectura de aprovechar la información que nos iba llegando del hemisferio norte. Los veíamos y reaccionábamos, pero no interpretábamos. Y eso es algo de nuestra cultura, decimos 'como tantas crisis, esta también la vamos a pasar'. Y no, esta crisis es especial, es un problema complejo. No es equiparable a otras cosas que hemos vivido. Cuando el Presidente dice 'argentinos, esto también lo vamos a superar' implica ver la crisis pero no el riesgo, porque la pandemia es un riesgo materializado, no es una 'crisis' solamente.

Lo que antes se veía como algo disruptivo a la ciencia política, como es la comunicación del riesgo, hoy tiene otra lectura. No nos tratan más de locos (risas). La política empieza a entender la relevancia de la comunicación del riesgo, pero a los gobiernos les cuesta hacerse de esto que, en definitiva, es hacerse de lo incierto (pero no por eso los exime de dedicar, tiempo, recurso humano y presupuesto). El riesgo de desastre es algo que puede no suceder y, justamente, lo que se busca siempre es que no suceda... por eso se gestiona el riesgo, para que no se materialice en un desastre. Algo que dice la literatura es que algo que tienen los desastres es la recurrencia; por eso hay que entender a la pandemia como un proceso, entendida como una composición de elementos que dan una lectura de lo que nos puede suceder, que deben ser leídos técnica y científicamente.

Hay muchas agendas internacionales que buscan ir incorporando estas miradas: lo vemos en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), la agenda el Marco de Sendai, la Habitat III no son personas que se juntan porque tienen ganas, sino que son agendas de gobierno, y nadie las toma para gobernar. Tienen metas, objetivos, establecen plazos. Un anhelo y por cierto algo criterioso sería que esto que está pasando sirva para que deje de ser una cosa más bien dibujada, dado que son acuerdos a los que adherimos, y que empiecen a ser agenda de gestión. Esto nos agarra sin preparación pero ha habido agendas que nos han ido acompañando para generar estos espacios de prevención.

¿Cómo juega la percepción de todo esto por parte del Gobierno? ¿Cómo interpretó la pandemia?

Puede ser una percepción infantil, o romántica... estamos todos juntos, somos todos amigos, la vamos a pilotear, todos juntos hacia adelante. Y ese concepto se diluyó enseguida. Porque, ¿cuánto duró ese consenso? Porque lo técnico se convirtió en político. Los sondeos de opinión pública e imagen empezaron a ser más importantes que lo que estaba pasando en la realidad.

¿Se trata de tener un plan de acción sólido o de ser flexibles?

Lo que veo es que hubo soluciones cortoplacistas, que no sirven. No miraron de frente a la pandemia. Si algo vino a instalarse a largo plazo, si bien vas a tener que tomar algunas decisiones a corto plazo, sabés que tenés un futuro lejano importante para coexistir. Esta pandemia va a trascender a este mandato, porque a quien gobierne desde 2023 le va a tocar reconstrucción en un montón de sentidos.

Si bien cuando hablaba Salud había un poco más de técnica (con tintes políticos, desde ya, pero algo más técnico), al Presidente y al Gabinete nacional le faltó la mirada multidimensional a largo plazo. La mirada era cortoplacista, paternalista (que no es lo más adecuado, si vos lo que necesitás es una población activa, activamente resguardada en su casa, en tanto receptora del mensaje). Las soluciones económicas eran 'para los próximos quince días', y no había noción de lo extenso que iba a ser esto. Una cosa es que el vecino no lo considere, al Gobierno se le tiene que ocurrir cómo arbitrar los medios para informarse y considerar eso.

‘Pan-demia’ implica algo que ocurre o afecta a todas las personas (todo-pueblo). ¿Fue así? ¿Qué nos dice al respecto el primer año de la crisis en la Argentina?

Hay una mirada romántica de la pandemia que dice que nos ha democratizado, como que nos afectó a todos por igual, nos ha equiparado a todos ante el virus en nuestra naturaleza humana. Particularmente, no estoy de acuerdo. Y no sólo por la Argentina. Considero que la pandemia ha visibilizado las diferencias mundiales, ha desnudado las desigualdades. Y, Argentina puertas adentro, todavía más las diferencias entre provincias. Por eso no sirve la característica paternalista de los mensajes del Presidente o la característica romántica de ‘en esta estamos todos juntos’ del primer momento, cuando si hay algo que faltó fue empatía y solidaridad, el egoísmo de todos estuvo a flor de piel. Asumirlo es el primer paso para entender dónde estamos parados.

¿Considera que la legitimidad de la figura de autoridad y la gobernanza van de la mano en crisis como esta?

Yo, particularmente, considero que en esta crisis no hubo gobernanza por parte del Gobierno. Cuando hablamos de gobernanza nos referimos a lo multinivel y lo transversal. ¿Dónde hemos visto algún actor, más allá de los gubernamentales? Los laboratorios, algunos infectólogos; eso fue lo más distinto de lo gubernamental. Pero no como una búsqueda de solución, sino porque había que negociar vacunas.

En alguna provincia estoy empezando a ver otros actores, como cámaras empresariales y de comercio, colegios privados, generadores de espectáculos, pero recién en 2021 se los convocó a la discusión.

¿Quiénes deben sentarse a la mesa de discusión a nivel nacional para que se dé la gobernanza?

Tiene que estar el sector privado, las organizaciones del sector no gubernamental, empresarios, organismos internacionales, colegios profesionales, cámaras, medios de comunicación (deberían ser el primer aliado, son los principales generadores de opinión pública... ¿cuántas veces han dado mensajes totalmente errados? Y eso se traduce a personas que no se enteran). Había múltiples actores a los que se podía haber convocado para que las decisiones fueran articuladas, mancomunadas, dialogadas con la gente. ¿Cómo no se va a ver superado el Gobierno? Y claro que se vio desbordado el Gobierno, por definición, sino no estaríamos hablando de una crisis. Hubo una superación a la capacidad de dar respuestas a las demandas.

No he visto una mesa plurisectorial. Fueron acciones espasmódicas, que no es lo mismo que trabajar desde la gobernanza. Creo, desde mi lectura, que la gobernanza no ha estado presente.

La comunicación del riesgo es un trabajo muy técnico: participa lo político y participa lo técnico. No pueden venir mis cinco amigos a debatir.

¿Pero tiene un valor específico la legitimidad en la gestión de crisis? ¿Cómo la construyó el Presidente?

Optó por el paternalismo, por el rol de profesor universitario que sabe. ¿Quién enseña? El que sabe, el que entiende: ‘Yo sé, yo entiendo y, quédense tranquilos, los voy a cuidar. Les voy a ir tomando examen de vez en cuando, a ver cómo se portan’.

Sin embargo, el Presidente también exponía su rol de ‘sólo un abogado’ como manifestación humilde...

Pero el rol de profesor lo ejercía él, no Pedro Cahn o Ginés González García. Él se puso al frente de la crisis como vocero y debería haber sido una crisis atravesada por la gobernanza, como equipo trabajando. Creo que al principio se quiso dar esa idea pero después los egos, lo humano de nuestros funcionarios, llevaron a que apareciera la necesidad de construir una imagen de ‘yo comando el barco’.

¿Aporta a la imagen presidencial el hecho de que fuera una gestión recién asumida a manifestarse la crisis?

Es una brasa en las manos del Presidente. Lamentablemente, es eso. Y lo sabés gestionar o no lo sabés gestionar. Nadie está preparado para empezar un gobierno con semejante problemática. Pero ahí reside la importancia de trabajar en equipo con personas preparadas. El Presidente no tiene por qué saber de una pandemia pero sí debe saber recurrir a personas que sepan de una pandemia. Esto implica, de base, mirar a un futuro lejano; saber que cuando la comunidad internacional te habla de pandemia no podés mirar a quince días, o a ‘pasar el invierno’. Eso, primero. Ahí empezás a sumar a gente especializada, en todas las áreas, no la sanitaria únicamente. Ahí también juega la humildad de convocar a referentes, no solamente nacionales sino también internacionales. Ampliar la lectura. A eso, las vulnerabilidades que se asocian a la pandemia, la salud mental, la economía, ambiente, cuestiones sociales, hambre, lo institucional; todo lo que va apareciendo con el tiempo. Si, así y todo, insistís con la mirada sanitarista, estamos todos en un problema.

¿Fue precipitado el primer aislamiento?

Para mí, fue fantástico. Pero no se lo supo manejar. Yo lo aplaudí. Cuando Alberto Fernández plantea el resguardo inicial, entendí que era lo correcto, lo que había que hacer. Pero después confundió aislamiento, con confinamiento, con distanciamiento. Era tomado como lo mismo, y son todas cuestiones distintas.

Cuando él plantea el confinamiento me pareció fantástico, pero ese confinamiento tenía que servir, entre seis y ocho semanas, para armarse, fortalecerse el Gobierno utilizando como herramienta la gobernanza (articulando con otros actores, no simplemente gubernamentales), abriendo y cerrando. Pero nos asfixió. El confinamiento nos asfixió. Porque, insisto, no hubo mirada a largo plazo de la problemática, realmente se pensó que en quince o veinte días lo encaminábamos. Y era: quince días más; quince días más; quince días más. Y nadie se puso a mirar a la pandemia de frente.

Socialmente tenemos una confusión entre confinamiento, aislamiento y distanciamiento. El confinamiento es cuando vos estás todo el día en tu casa; no podés circular, a menos que fueras un esencial. El aislamiento implica ‘guardarse’ en determinados horarios, no circular de tal a tal horario, la implementación de aforo limitado, etcétera. Luego, el distanciamiento, por lógica, estar a metro y medio, dos metros de las demás personas.

El Presidente lo primero que decreta es el confinamiento: todos nos quedamos en casa. Y ese ‘confinamiento’ duró mucho tiempo, tendría que haber sido más flexible. En las primeras ocho semanas, fortalecete, y luego ir abriendo con períodos de aislamiento por sector, y volver al confinamiento. Creo que nos confinaron demasiado tiempo; tendría que haber sido un juego entre confinamiento y aislamiento. Con la etiqueta del ‘ASPO’ le llamó ‘aislamiento’ a algo que

fue 'confinamiento'. El confinamiento nos duró casi hasta octubre, cuando el Presidente dijo 'esto no es cuarentena'.

Mientras, podemos discutir cuánto se fortaleció el sistema de salud. Al tiempo que se empezaron a resquebrajar otros sistemas, que también hacen a la pandemia. Sobre el sistema sanitario, no era sólo una cuestión de sumar camas, tubos de oxígeno o comprar respiradores. Claro que no podés preparar en catorce días una carrera de médicos terapeutas. Sin los médicos, los fisioterapeutas o los enfermeros terapeutas detrás no estás fortaleciendo el sistema.

Cuando hay fondos y alianzas estratégicas, lo podés hacer. Y no se pierde de vista que el pico recién se está dando en 2021, realmente había mucho que se podría haber hecho en 2020.

Sin embargo, comparaba el Presidente la situación nacional con la de otros países y el panorama que presentaba era de cierta dirección ordenada...

Se desvanecían los análisis. El Presidente hacía comparaciones absolutas, y nunca relativas. Es imposible comparar la situación entre países, inclusive con los más cercanos.

¿No había asidero en las declaraciones del Presidente referidas al fortalecimiento del sistema de salud?

Es que no era sólo el hecho de robustecer el sistema sanitario. Era el sanitario, y era el social, el económico. No estaba la educación sobre la mesa, se homogeneizó a una sola realidad, cuando la realidad es totalmente diversa en nuestro país. No están haciendo nada en aras de cubrir el gran hueco educacional que va a haber en nuestro país. Nunca se reforzó el sistema educativo, y no hay lectura hacia adelante. El problema es que esto se va a ver de acá a una década: vamos a ver analfabetismo, adultos que no van a conseguir trabajo, pobreza extrema, PBI golpeado. Eso es mirar a la pandemia de frente. La vacuna es la inevitable y fundamental solución de hoy, eso lo descontamos. Ahora, la urgencia nacional pasó a ser la Argentina de los próximos diez años.

¿Influye nuestra latitud? ¿Nos cuesta el consenso?

Nos cuesta el consenso, pero desde los unitarios y federales. Desde el nacimiento de nuestro país. Creo que, sobre todo, tenemos el tema de la pasión que nos juega en contra.

¿Qué rol jugó el miedo en la comunicación del Presidente Fernández?

No comparto el uso del miedo en la comunicación del riesgo. La comunicación de riesgo debe ser educativa, y el miedo no es educativo, es sancionatorio. Creo que el Presidente se cuidó mucho de trabajar con el miedo, no creo que haya sido apocalíptico en su mensaje. Contadas veces usó el miedo para que la población lo escuchara, al contrario, su mensaje era de padre contenedor que nos está ayudando, que está trabajando. Creo que si apareció el miedo en su mensaje fue muy sutil y contadas veces. Y estoy de acuerdo, el miedo se usa sólo en casos muy extremos, cuando no te queda otra (un huracán que viene, y necesitás que la gente se guarde rapidísimamente, y tenés la certeza de que viene algo devastador).

¿Qué distingue a esta crisis de otras?

Al ser una crisis mundial ha sido distinta de otras locales o localizadas. Cuando es localizada, a menudo se da una solidaridad de las zonas no afectadas respecto de la que resulta afectada. En este caso, empezó en una zona y, de alguna manera, éramos todos solidarios con China, con

Asia, luego con Europa... con la movilidad de la enfermedad, cuando se expande, todo cambia. No sólo se moviliza, muta. Es una crisis global y larga.

¿Se resignifica la solidaridad?

Es que yo sigo insistiendo en que esta crisis, lejos de democratizarnos, nos hermanó en la desgracia. Lamentablemente, los que van a salir airosos son únicamente los países del primer mundo. Y a los países del mundo subdesarrollado nos va a costar. No me parece que haya habido solidaridad. No son situaciones comparables en cuanto al desarrollo y la capacidad de producción y distribución de recursos y vacunas.

¿Cuán disruptivos son los conflictos que se empiezan a dar en el curso de la comunicación oficial?

Se seguía mostrando con su equipo de trabajo, seguía dando la renovación de votos, de compromiso. Hasta que llegó un momento que el consenso mostrado se traducía a un vacío de contenido. Con 'sin contenido' me refiero a que hacía un recuento de lo que se había hecho y no mucho más. Porque comprar camas o respiradores dejó de ser la solución.

¿Qué puede hacer la comunicación por la ciencia política?

Lo que busca la comunicación de riesgo es aumentar las capacidades de respuesta. La comunicación política se tenía que centrar en aumentar las capacidades de respuesta no sólo por parte de los ciudadanos, sino por parte del mismo Gobierno. Porque, mientras la crisis a secas pide gestión del disenso (lo crispado), el riesgo pide también gestión del consenso (acuerdos hacia adelante). La crisis es algo conocido, explota y lo ves. En el riesgo está la incertidumbre.

Se tendrían que haber hecho ambas cosas a la vez a través de la comunicación. La misión era la de la comunicación de crisis en un contexto de riesgo: la construcción de consensos y la promoción de capacidad de respuesta. Porque, a su vez, la comunicación de riesgo se abre en dos patas: la comunicación de cuidado y la comunicación del consenso. A su vez, trabajás la crisis, que está, y para rato. Allí puede dialogar la comunicación política, en incorporar riesgo (cuidado y consenso) y crisis (la polarización).

El concepto de riesgo es mucho más amplio, y abarca esta pandemia. Sin comunicación no podés gestionar el riesgo de desastre. La comunicación política puede hacer mucho por la ciencia política en cuanto a búsqueda de consensos y ayudar al Estado en su capacidad de respuesta. Puedo decirte que la comunicación política es una política pública y, mucho más, no podés hacer una política pública sin comunicación.

Filósofo, profesor investigador de la Universidad de Buenos Aires y asesor del Presidente Alberto Fernández.

¿Qué implica poder acordar en política, qué tipo de liderazgos hace falta para superar las barreras del disenso?

Muchos creen que el acuerdo supone una suerte de tábula rasa, donde todo se inicia de nuevo, donde cada uno renuncia, de un modo u otro, a aquello que era más urticante o que lo definía, incluso, en términos identitarios, para así construir el modelo del 'gran acuerdo nacional' de la unidad de todos los habitantes del territorio nacional. Yo digo que los acuerdos sólo son posibles donde en verdad hay diferencias, donde hay disenso. Los acuerdos sólo se pueden construir en la medida en que hay claridad respecto de aquellos puntos en los que se puede coincidir, o donde es necesario coincidir, de acuerdo a determinadas circunstancias políticas, sociales, económicas, culturales, geopolíticas, etcétera, y que hace posible avanzar sobre un tipo de acuerdo.

Y los acuerdos también implican que aquel que lo plantea, sobre todo si tiene una responsabilidad ejecutiva, tenga la suficiente legitimidad de origen como para que los otros, aquellos que disienten, que se oponen, acepten que hay una legitimidad de origen y que, por lo tanto, el acuerdo supone un cierto cumplimiento. Yo creo que ese es uno de los puntos más delicados y más críticos de la historia contemporánea argentina. Me parece que allí hay un problema muy difícil de resolver, que tiene que ver con un nivel de ruptura de los códigos de vinculación, e incluso de acuerdos, que hace cada día más trabajoso encontrarle la forma de un acuerdo.

¿Qué identifica que ocurrió al inicio del marco temporal de la presente investigación?

Eso fue posible al comienzo de 2020, cuando se inició toda la estrategia para tratar de reconstruir el sistema sanitario e impedir que la Covid-19 impactara muy fuerte. Después, me parece, se fue haciendo cada vez más difícil y engorroso, y casi imposible construir caminos de consenso, ¿no?

¿Qué opera entre lo que teóricamente es el acuerdo y lo que luego se implementa, resultado de ese consenso? ¿Qué variables inciden entre lo primero y lo segundo?

Justo antes de que se tomara la decisión y se implementara el distanciamiento obligatorio y la cuarentena, sobre todo, a partir del 20 de marzo de 2020, yo recuerdo hubo una reunión importante en Casa Rosada (si no me equivoco, en el Salón de las Mujeres, o de los Pueblos Originarios), donde el Presidente Alberto Fernández convocó a la oposición político-parlamentaria. Y allí estuvieron representantes, en general, de la mayoría de los bloques de oposición, y allí incluso, si mi memoria no falla, el diputado (Mario) Negri usó la expresión 'usted, Presidente, es el capitán de este barco, y todos nosotros vamos a acompañar', o algo por el estilo dijo. Esa fue una reunión en la que hablaron todos los que participaron, fue una reunión bastante interesante, donde uno hubiera imaginado que ahí se gestaba una novedad en la historia política contemporánea argentina, que era que, frente a una situación excepcional, completamente ligada no a factores internos de la Argentina, particularmente, sino una epidemia global, había posibilidades ciertas de un consenso muy fuerte. Cosa que ocurrió durante los primeros tiempos. Ese fue el punto de partida que se desplegó durante, probablemente, el primer mes, hasta que

los distintos actores de la política, entre otras cosas, y no sólo de la política (sino también actores de la vida económica, de las estructuras comunicacionales y demás, comenzaron a ver que se producía una asimetría entre las decisiones del Gobierno Nacional, la figura del Presidente de la Nación, y un lugar cada vez más reducido de la oposición. Y, partir de ciertas circunstancias, esos acuerdos y esos consensos comenzaron a quebrarse. De ahí en más, ya desde finales de mayo, principios de junio del año pasado, se comenzó a transitar un camino de ruptura de los acuerdos en relación al ASPO, a cómo gestionar la pandemia y ya no se regresó a ese punto de partida.

¿Qué aportó el Presidente Fernández de innovador que posibilitó esa unidad inicial, dado lo impensable del acuerdo en una sociedad tan políticamente polarizada como la argentina?

Probablemente, primero, la biografía política de Alberto Fernández. Su trayectoria, incluso, sus disensos con la vicepresidenta de la Nación, y el acuerdo y la construcción de un Frente de Todos que supuso una unidad hacia adentro fundamentalmente del peronismo. Parecía que todo esto ponía en evidencia que había una voluntad de diálogo y de consenso en una fuerza política que se había dividido muy profundamente, sobre todo, a partir de 2008.

Entonces, Alberto Fernández, por características personales, por sus modos de intervenir en la política aparecía como un hombre de diálogo, interesado en los consensos, que buscaba puntos de equilibrio, incluso enfatizaba su mirada ligada a la idea de moderación, de conciliación entre las partes.

Ese fue su sello distintivo en campaña y al asumir...

Sí, definitivamente, ese fue su sello. Era un sello reconocido, creíble. Y un modo de interlocución con los espacios comunicacionales, con los medios de comunicación que era típico, porque Alberto Fernández se prestaba, sin inconvenientes, a distintos tipos de entrevistas con todos los medios de comunicación y eso daba la imagen de, obviamente, un gobierno que estaba dispuesto a dialogar, a encontrar puntos de consenso.

Su primer discurso de la apertura de sesiones ordinarias, el 1ro. de marzo de 2020, también iba en esa dirección. Y después, cuando estalla la cuestión de Covid-19, hablar obviamente de la unidad, los consensos, mostrar que era fundamental que tanto el Gobierno Nacional como los gobiernos provinciales llegaran a un punto de acuerdo desde el cual enfrentar la pandemia fue la marca de origen. Duró poco pero fue clave.

¿Presenta alguna particularidad el contexto local? ¿Nos cuesta culturalmente el consenso?

Siempre las comparaciones son complejas porque están cruzadas por muchas cosas. Obviamente, comparar un sistema político, económico y social de un país como la Argentina, en relación a algunos países europeos es bastante complicado. Lo mismo que es complejo hacer una comparación respecto de las políticas que llevan adelante Nueva Zelanda o Islandia. Es siempre mejor comprenderlo en relación a los factores históricos, geográficos, culturales, políticos, sociales y económicos de una región como es América Latina, y, en particular, América del Sur.

Podríamos compararlo con un sistema político muy consolidado, como es el sistema norteamericano y, sin embargo, en 2020, que fue el año en que el ex presidente (Donald) Trump tuvo que enfrentar a la pandemia, lo que mostró allí fue una polarización muy dura, un rechazo absoluto a encontrar ámbitos de diálogo y de consenso, sobre todo, con el partido demócrata. Y las consecuencias para el propio Trump por su 'gestión' (valgan las comillas) fue la derrota electoral. Sin pandemia, probablemente Trump no hubiera perdido esas elecciones. Las pierde

porque, evidentemente, junto con su intransigencia y su ruptura de todo diálogo, hubo una gestión espantosa de la pandemia. Entonces, a partir de allí, se genera su propio declive.

En el caso argentino, evidentemente, hay, obviamente, una polarización, conflictos no resueltos del interior de la vida política, económica y social, una demasiado brutal concentración comunicacional que hace también muy difícil que se puedan expresar los consensos en la diversidad democrática de los propios medios de comunicación. Sociedades como la nuestra, atravesada por una crisis económica muy profunda, creo yo y estoy convencido, con una clase dirigente dominante, sobre todo, de la esfera económica, muy autorreferencial y muy brutalizadora de cualquier alternativa que genere algún tipo de acuerdo que supone que esa parte de la vida social y económica argentina va a tener que perder alguno de sus privilegios.

Es muy impresionante la historia argentina del siglo XX, en relación, si la comparamos, incluso, con la historia de los Estados Unidos o de Europa en la segunda postguerra, cuando los sectores de la economía más poderosos, por distintos motivos (que sería largo precisar acá) aceptaron que era necesario llegar a un acuerdo con los sindicatos, la clase trabajadora, un nuevo rol del Estado y la construcción del Estado de bienestar. En la Argentina eso significó un enfrentamiento que, prácticamente, significó toda la mitad del siglo pasado y sigue durando hasta las primeras dos décadas de este siglo.

¿Considera que ha impactado esto en el Estado de bienestar y en el acceso a derechos básicos en nuestro país?

La idea de un Estado de bienestar en la Argentina siempre resultó, para los sectores concentrados del poder económico, algo absolutamente insostenible, inaplicable. Y eso vuelve muy difícil la construcción de acuerdos y de consensos. Entonces, ahí también hay un tema para nada menor. No es que la 'grieta', esa categoría un poco poética, para llamarla de alguna manera un poco irónica, de las contradicciones de una sociedad con niveles de desigualdad y concentración de la riqueza hagan equivalente la lógica binaria de la polarización. Tiene que ver con lo no resuelto en el interior de una sociedad como la nuestra.

Hablamos de las características del Presidente que propiciaron el consenso. ¿Qué características específicas de la pandemia influyeron en el devenir de los hechos?

Se combinan sus características excepcionales, por ser un fenómeno exógeno, con la evidencia, como lo hizo a nivel global, de las carencias de una economía-mundo, y de lo que fue también la hegemonía, durante cuatro décadas, de un proyecto de gestión de la sociedad como el del neoliberalismo global. Me produce un poquito de, no sé cómo llamarlo, de cierta gracia cuando escucho, tanto políticos como periodistas, hablar sobre 'no politizar la pandemia, no politizar la salud'.

Claro, entre otras cosas, tildando a 'la politización' de las cosas como si fuera mala palabra...

Exacto. Eso supone una concepción brutal de la política, ¿no? Como si la política fuera algo malo, contaminante, y, por lo tanto, lo puro es 'a-político'. Todos sabemos que el debate sobre la salud es un debate profundamente político, porque involucra cómo se organiza la vida social, cómo se distribuyen los impuestos.

El derecho humano de acceso a la salud...

Obviamente, el derecho humano de acceso a la salud. Interpelado por la privatización de las últimas décadas de los dispositivos sanitarios -que, en realidad, acompaña el fenómeno de

economización de todas las esferas de la vida por parte de esta etapa del capitalismo neoliberal. Entonces, esa discusión, traducida a la vida política, a una sociedad como la argentina, encuentra sus propias características, sus propias tensiones, sus propias contradicciones, sus propias violencias retóricas. Y también hay que colocar, como una dimensión para nada menor, el tema de lo que podríamos llamar la 'ficción comunicacional' en sociedades como la nuestra, que también implica un papel relevante a la hora de construir imaginarios culturales, sentido común, lógicas del lenguaje, etcétera.

Como decimos, la política no es mala palabra, puede edificar, y a eso está llamada. ¿Existe, entonces, la 'buena transacción' en política? En referencia al consenso, inclusive cuando no hay crisis.

Si uno tomase casi una definición clásica, la política es una suerte de artesanía o de arte que busca acercar aquellas posiciones que parecen irreconciliables, en determinadas circunstancias históricas. La democracia no sería la generación abstracta de consensos, sino el modo de procesar democráticamente los conflictos que habitan en una sociedad. No concibo una sociedad sin conflictos. Es más, creo que la idea de democracia como una estructura puramente consensual es la muerte de la democracia. Creo que la democracia es, básicamente, la capacidad en el interior de las diferencias y de las diversidades de una sociedad de construir un proceso que no reduzca a violencia esas contradicciones, sino que las pueda procesar en términos de disputa democrática.

Muchas veces el foco permanece en la disputa que, más que disputa, se vuelve una guerra...

Esa es una dificultad porque, en general, se ha demonizado la idea de conflicto, escudándose en una falsa interpretación de amigo-enemigo de la política, como si la lógica de conflicto pudiera ser rápidamente reducida a categorías de guerra. Y no se trata de eso. Se trata, justamente, de entender que en la complejidad de las sociedades democráticas, el conflicto tiene una matriz profundamente enriquecedora, si esas sociedades son capaces de poner en evidencia que el conflicto no expresa una guerra de todos contra todos, sino un juego de intercambios y de posibles acuerdos, y de sostener la diferencia y el disenso como parte de la experiencia democrática.

Esto es lo más difícil de todo, no es nada sencillo. Es una experimentación cotidiana que requiere también madurez de las sociedades, requiere también salir de urgencias muy profundas en términos de desigualdad, injusticias, concentración, etcétera.

¿Quién es el mayor perjudicado cuando los acuerdos se rompen?

Es una pregunta que no tiene una respuesta lineal. La democracia no es una entelequia, no es algo dado de una vez y para siempre, que tiene un origen metafísico y que, como una forma trascendente, opera desde arriba sobre la sociedad. La democracia es una construcción social, política, cultural e histórica. No es la misma concepción de democracia que tiene una sociedad patriarcal de principios de siglo XX, cuando la idea de república suponía una determinada concepción del intercambio democrático, que la idea de democracia de una sociedad del siglo XXI, en la que ha irrumpido, por ejemplo, la mirada de la diversidad, la mirada de los feminismos, la idea de participación, la idea de lo comunitario. Ahí hay un gran debate. La democracia tiene que ver con lo común. Es un debate equivalente también al de la libertad.

¿Cómo conviven en democracia la defensa de la libertad individual y la necesidad de restringir, de ‘quedarse en casa’?

Es que yo pregunto: la democracia tiene que ver con un rasgo individual o debemos y estamos obligados a pensar la libertad en relación a lo común, a lo compartido, al colectivo, al nosotros. La democracia es algo debatible, en ese sentido. Es un espacio de conflictos, de diversidades, de desencuentros muchas veces, también. Y, a su vez, la democracia es algo que se puede ‘convertir’ en un hacer de lo común o es simplemente una administración abstracta de las tecnocracias que hoy dirigen las sociedades contemporáneas. Yo creo que ahí hoy vivimos un momento muy débil de la democracia, pero no sólo en países periféricos, como podría ser la Argentina. También lo vemos en Europa, lo vemos cómo, por ejemplo, la troika de los bancos europeos y la economización del proyecto de la Comunidad Europea terminaron de imponerle a cada una de las sociedades europeas un tipo de prácticas sobre la vida económica, social y demás, que no tenía que ver con la participación democrática, sino con decisiones corporativo-tecnocráticas.

¿Para analizar la capacidad de acordar primero hay que acordar respecto del fondo de la democracia?

Hoy hay un gran debate y hay una gran disputa respecto del sentido de la democracia, por esos son difíciles los consensos y los acuerdos. Obviamente, hay una relación entre política y poder. El poder, el modo de ejercerlo y la espectacularización del poder también tiene relación con los egos y con la mirada autorreferencial. En sociedades donde hay una hipérbola del individuo, es decir, donde los valores individuales parecieran ser el centro de toda legitimidad. Entonces, la libertad sólo se piensa en términos individuales, y donde el ciudadano es fundamentalmente un ciudadano consumidor. Y cree que si se para frente a una góndola de supermercado y tiene diez marcas de yogur para elegir es un ser libre, entonces, obviamente, la idea de ego también opera de una manera muy particular.

Por otro lado, la industria de la cultura y de los medios de comunicación busca siempre la lógica de la espectacularización y del ego. El modelo lo encontramos en el partido final de un campeonato de cualquier deporte de élite en Estados Unidos, y se entrega el premio al ganador, a quien primero se premia es al dueño o dueña del estadio, no a los jugadores, al pueblo soberano que puso el cuerpo para ganar el partido. Los últimos en recibir el premio son los que estuvieron en la cancha. En cambio, quien tiene el dominio de la pelota, el hombre rico, la mujer rica del club es quien aparece como el lugar de la verdad, es la tradición de la cultura del dinero y del poder. Es necesario analizar la relación entre democracia y capitalismo, hay que pensar acuerdos desde las diferencias profundas en términos sociales y económicos, y en términos de construcción del sentido común. Porque, sino, todo pareciera que es una abstracción.

El neoliberalismo ha sido y es un proyecto de transformación integral de la sociedad. No solamente un problema de la ‘financiarización’ del capital o algo por el estilo. Entonces, la cuestión del consenso y la cuestión de los acuerdos en política plantean también qué le pasó a la política en su tiempo de profunda neutralización. Porque hay también una tendencia muy fuerte a la anti-política en la sociedad contemporánea, lo vemos cotidianamente y hay una parte importante de cierto núcleo corporativo-mediático que todos los días apuesta a la despolitización de la sociedad en esto que decíamos al principio de manera lateral: la palabra ‘política’ tiene mala prensa, es oscura, es sucia, es esto y es lo otro.

¿Diría que no se puede analizar lo que atravesamos si no es de modo pluricausal?

Es que no hay una respuesta lineal a estos planteos. Se puede hacer una fenomenología de lo que es la gestión, lo que son los acuerdos, los consensos, la debilidad de la política, la situación de la democracia, pero nos vamos a encontrar con algo más profundo, que es la desigualdad y el conflicto social de base, que es el conflicto de la distribución.

¿Actúan los acuerdos como promotores de legitimidad?

Si uno recorre lo acontecido durante la pandemia, llega a la conclusión de que los acuerdos y los consensos han sido fundamentales. El Presidente lo sigue intentando, sigue convocando a todos los gobernadores. Sabemos que uno de los problemas que ha tenido la gestión de la pandemia, el cuidado, etcétera, ha sido que la mayoría de las jurisdicciones no se han comprometido efectivamente con la política de controles. Han dicho que sí, firmaron todos, llegaron al acuerdo, llegaron al consenso, pero, a la hora de la verdad, en los territorios de las distintas jurisdicciones (ya no importa si se era oficialista u opositor), tenemos distintos niveles de disenso; en términos prácticos y concretos se debilitaron las políticas de cuidado, porque no hubo los controles necesarios, porque primó el estado de ánimo de sus sociedades respectivas, de sus intereses políticos circunstanciales, o lo que fuere.

Hay que plantear que uno puede llegar a acuerdos y firmar. Pero, a la hora de bajarlos específicamente a la práctica concreta, esos acuerdos tienen algo de papel pintado.

¿Impactó este disenso en la comunicación oficial durante el período ASPO en el pedido de esfuerzo aunado?

Si recorremos las intervenciones en las que había que volver a reunir a los gobernadores, ver cómo se seguía adelante, en todas esas intervenciones de 2020, el Presidente siempre habló desde los acuerdos y los consensos. Siempre intentó encontrar esos puntos de equilibrio que permitiesen que las decisiones fueran compartidas.

El problema, me parece, es que bastante tempranamente, dos o tres meses –sobre todo, de lo que fue la experiencia de la cuarentena propiamente dicha- comenzó a aparecer la disidencia que se manifestó en las protestas callejeras, sobre todo, en la salida del otoño y en la llegada del invierno, que tuvieron consecuencias concretas en la expansión pandémica. Entonces, frente a eso es muy difícil volver sobre la cuestión de los acuerdos. Porque, mientras muchos gobernadores aceptaban lo propuesto, sus respectivas fuerzas políticas incentivaban las protestas en el Obelisco, en el centro porteño, en el centro de Rosario, Mendoza, Córdoba, grandes caravanas con automovilistas que bajaban, subían, se abrazaban en las fechas patrias con banderas argentinas: ‘somos nosotros la Patria’, y qué sé yo cuánto más, y después hablar de unidad y consensos. Y los grandes medios de comunicación actuaron como caja de resonancia enorme de todo esto. Es muy difícil así. Pero esta es la realidad de las sociedades contemporáneas.

¿A qué acredita esto?

Es parte de nuestras fragilidades y es parte también de dónde está el núcleo más fuerte del poder también. Convengamos que no es lo mismo el poder económico concentrado, el poder mediático concentrado, que una fuerza política de extracción popular que gana una elección y que tiene un relativo poder para ejercer soberanamente su derecho legítimo a proyectar sobre la sociedad sus propuestas electorales.

En base a la experiencia pandémica de 2020, ¿aprende la Argentina a acordar mejor?

En Argentina tenemos la tendencia a creer que somos los peores del mundo. Yo siempre tomo, en ese sentido, lo que significó el gran acuerdo, en un sentido profundo, de la política de derechos humanos. Iniciada, sin ninguna duda, por la decisión histórica del ex presidente Raúl Alfonsín de crear en su momento la CONADEP y después el juicio a las Juntas Militares, que se debilitó después por las leyes de impunidad, pero quedó una marca allí ligada a la experiencia de la dictadura, a los movimientos de derechos humanos, que después se reconstruyó y se profundizó con las políticas de Memoria, Verdad y Justicia, y de apertura de los juicios durante el gobierno de Néstor Kirchner. Hay un consenso de una parte muy grande de la sociedad argentina acerca de un Nunca Más respecto del terrorismo de Estado, el papel que en su momento jugaron las Fuerzas Armadas. Un Nunca Más a cualquier experiencia de tipo dictatorial. El intento del 2x1 de la Corte Suprema durante el gobierno de (Mauricio) Macri creo que también pone en evidencia eso. Es una parte, las sociedades no son un abstracto... es una parte importante que ha logrado proyectar su legitimidad en términos de historia ligada a los derechos humanos sobre una porción nada menor de la sociedad. Entonces, hay posibilidades de construir acuerdos, de construir consensos; para mí no es imposible. Pero es un trabajo arduo, que requiere, obviamente, audacia. Que requiere también que los distintos actores traten de jugar limpio.



Universidad de
SanAndrés

¿Qué considera que hizo muy bien la gestión nacional, en aras de concretar acuerdos fundamentales con la oposición y demás sectores? ¿Qué barrera fue necesario superar?

El Presidente tuvo muy en cuenta que lo más importante para lograr, primero, confianza en la gente y, luego, efectividad en las medidas que se adoptaran, era el nivel de consenso político. En un momento, como lo es la pandemia, que pone en juego la salud y la vida de las personas, es muy importante que las medidas que se implementan –a veces, muy difíciles y de mucho costo para que la ciudadanía las pueda cumplir y llevar adelante-, sean efectivas porque es lo que permite bajar los contagios y, por lo tanto, cuidar la salud y la vida de la gente.

Tomó la decisión de hablar con los presidentes de los bloques parlamentarios, de hablar con gobernadores y gobernadoras, de haber puesto sobre la mesa todas las consultas que se hicieron con epidemiólogos y epidemiólogas, expertos y expertas en estos temas. Este nivel de consulta y diálogo fue muy importante para después poder plasmar en normas las medidas que tenían un alto nivel de consenso y de apoyo, por lo tanto, creaban confianza en la gente, y era mucho más fácil que fueran efectivas. La gente cumple más cuando tiene confianza en lo que está haciendo.

Por eso, a medida que se acercan los tiempos electorales y se crispa el debate político, hay especulación política, hay más dificultades en encontrar esos consensos. Vemos que las medidas se cumplen menos, el cansancio es más grande, la efectividad es menor. Y ha sido muy difícil, en determinado momento, bajar niveles de contagios. Esto tiene mucho que ver con la importancia de los consensos y de la fortaleza política de las decisiones y de decir la verdad. Porque es muy importante la autoridad ética y moral de quien plantea las medidas diciendo las cosas como son: cuáles son las dificultades, qué es lo que se sabe, qué es lo que no se sabe; las buenas y las malas noticias. Eso fue una decisión del Presidente.

¿Marcó esto una forma distinta de gobernar, en comparación a lo que la Argentina venía experimentando?

Inauguró una nueva manera de gobernar, en la medida en que, en situaciones que nos interpelan a los argentinos y a las argentinas, es muy importante abrir el diálogo, tomar decisiones pensando en el conjunto de la población y dejando de lado las especulaciones políticas. Esto marca un sello muy importante. A medida que se acercan los tiempos electorales y la especulación política que percibimos respecto de algunas medidas que recibimos en respuesta por parte de sectores opositores, se han lastimado los niveles de consenso y de efectividad.

¿Considera que la oposición colaboró en la concreción y sostenibilidad de estos acuerdos?

En general, sí; sobre todo, en la primera etapa. También es cierto que hubo algunos sectores de la oposición que siempre fueron mucho más duros. Por ejemplo, el jefe de Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires acompañó muchas medidas y lo mismo hicieron algunos gobernadores. Otros, comenzaron a ser más confrontativos durante este período y había sectores muy claros de la oposición que fueron durísimos opositores, llamando a marchas masivas para expresar repudio, que además dificultaban el distanciamiento social. En términos políticos, durante todo el primer período hubo un acompañamiento y una responsabilidad política muy importante en la

dirigencia política argentina. A medida que fue avanzando el tiempo, esto empezó a mellar, sobre todo, en los sectores más férreamente opositores, más radicalizados de la oposición. Y, a partir de que se inició el proceso de vacunación, y con el comienzo de recepción de vacunas fue un tema muy complejo la actitud que tuvo, en general, la oposición. Desde el planteo de generar tanta desconfianza en la sociedad respecto de las vacunas.

Hubo un acompañamiento hasta que, en los últimos procesos de 2020, hubo mayores dificultades. Por supuesto, esto, de parte de los sectores más radicalizados de la oposición que, incluso, llegaron a desafiar abiertamente las normas y a plantear convocatorias a movilizaciones.

¿Cronológicamente, hasta qué momento identifica que hubo acompañamiento?

Dentro del marco de tu investigación, hubo marchas convocadas y planteos de repudio más cerca de octubre y noviembre, que de marzo. Mientras nos sentamos públicamente en la televisión en forma conjunta a dar respuesta y demás, hubo muy buena recepción de la sociedad también. Sucede, por otra parte, que los tiempos fueron muy largos; la gente razonablemente se cansa, esto nos pasa a todos y todas. Porque, con la vida patas para arriba, es muy difícil, es muy complejo. El impacto en la vida cotidiana es muy complejo, en la economía también. Entonces, creo que, a medida que se empieza a ver el agotamiento de la sociedad sobre esto, era más fácil para la sociedad (y no necesariamente mejor) alejarse de las decisiones razonablemente antipáticas.

¿Qué componían a estas decisiones ‘razonablemente antipáticas’?

Tener que decir ‘entendemos, pero, con este nivel de contagio, todavía no podemos permitir reuniones sociales cerradas, porque genera un problema muy grande en los contagios. Siempre es mucho más simpático decir que ‘sí’.

En la medida en que avanzó el tiempo, avanzó el cansancio, todavía no se disponía de vacunas, no se podía dejar que se dispararan los contagios... porque los contagios tienen una determinada tasa de letalidad en la Argentina, que es de 2,1%. Si vos tenés 100 contagios, en principio, se van a morir 2,1 personas. Si tenés 1.000 contagios, se van a morir 21 personas. Si tenés 10.000, se van a morir 210. Si tenés 20.000, en principio, vas a tener 420 fallecidos. No es que aumente la tasa; aumenta el número de contagios, entonces, proporcionalmente, aumenta la cantidad de fallecimientos.

Siempre dijimos que era muy grave habitualizar un número muy alto de contagios. Lo cierto es que, de alguna manera, efectivamente se ha habitualizado un número muy alto de contagios. En los países de Europa, que muchos miran, con este nivel de contagio estaba *todo* cerrado.

¿Considera que esta ruptura de acuerdos, de alguna manera, impactó o perjudicó la necesaria comunicación oficial?

Sí, siempre es distinto comunicar con consenso, acompañado por sectores opositores, que hacerlo solo, desde la propia fuerza política gobernante, desde el oficialismo. No es lo mismo. De todos modos, yo creo que estos casos no se miden sólo desde la comunicación sino desde la política. Siempre, cualquier tema de la comunicación (a favor o en contra, errores o aciertos) siempre tienen una explicación política. Siempre. No soy de las que cree que la comunicación define a la política, sino que la política define a la comunicación. Después, uno puede tener mejor o peor comunicación, más profesional o menos profesional, más improvisada o menos improvisada. Pero siempre es la política la que define.

¿Y de qué manera definió la política a la comunicación durante el período ASPO de 2020?

La política, en este caso, como fue una política que se vio lastimada en su proceso de consensos y avances en la forma de encarar la lucha contra la pandemia, también la comunicación sufrió ese impacto. De hecho, ya no podías presentar una comunicación que mostraba un país con toda su dirigencia unida; sino que se comunicaba desde el oficialismo, y había una contra-comunicación desde la oposición. El origen de esto es la ruptura de los consensos, y no la comunicación en sí.



¿Qué implica poder acordar en política?

Argentina es un país que se organiza al margen de la ley, no dentro del marco de la legalidad compartida con conceptos, sino, precisamente, en la medida en que somos una sociedad dividida, respondemos a conceptos de legalidad diferente, en órdenes que deberían ser estructuralmente comunes. Parto de esa base.

La condición de posibilidad de construcción de una comunidad es la existencia de valores compartidos, que, en la medida en que son alcanzados por consenso, revisten carácter de legalidad. Si una agrupación difiere de una comunidad, es precisamente por ese carácter segmentado que tiene la agrupación, a diferencia de la comunidad, que tiene valores compartidos en una escala socialmente mucho más amplia, y en relación a valores mucho más fundamentales para la convivencia de quienes integran esa comunidad.

Entonces, el llamado 'bien común' es lo que nosotros podemos homologar a la existencia de una Constitución Nacional, en el caso argentino o en el de otras naciones. En nuestro caso, la Constitución Nacional tiene función bíblica; es decir, es un repertorio de enunciados que, respaldados por el consenso colectivo, permiten que la noción de ley se estructure como un bien universal. Esto, desde el punto de vista teórico, claro está.

Ahora, es también condición práctica de la subsistencia de la comunidad, porque, de lo contrario, prepondera sobre el bien común la idea del interés parcial o del bien fragmentado o de lo que podríamos llamar repertorio de valores a los que se les asigna un sentido tribal, puramente fragmentado.

¿Cómo se alcanza el consenso?

El consenso se alcanza, me parece a mí, a través de una mutación muy profunda de la noción de identidad. Es decir, a la búsqueda de consenso concurren quienes, teniendo una identidad autoconcebida como suficiente, descubren en un momento dado que, acantonados en esa identidad autosuficiente, la confrontación con quienes poseen otro concepto de identidad sólo puede desembocar en el exterminio recíproco. Porque, al no haber transigencia respecto de la modificación de la identidad autosuficiente en identidad imprescindible pero insuficiente, no hay manera de aproximarse al otro en el marco de la palabra. Sólo queda la salida ontológica del exterminio del ser del otro.

Acordar implica, entonces, entender en profundidad lo propio y lo ajeno...

Creo que el consenso es simultáneamente, el fruto de un fracaso de la autosuficiencia y el resultado de un acuerdo que permite preservar parte esencial de la propia identidad, sin que esa identidad pueda ser homologada a un todo. Es un doble movimiento, entonces, de destitución y de constitución.

¿Cuánto colabora en esta dinámica la lógica partidaria contemporánea?

Los llamados partidos reflejan bien en su propio nombre ese sentido del fragmento que es, a la vez, imprescindible e insuficiente. Los miembros de un partido político son 'hombres partidos'; si bien poseen una identidad doctrinaria, en la misma medida en que se reconocen como

expresión de un partido, reconocen la insuficiencia para incluir en una totalización a la comunidad. Ahora, esto sólo tiene validez en la medida en que exista la noción de ‘bien común’, es decir, de sujeción del poder a la ley. Si no hay sujeción del poder a la ley, no hay posibilidad de comunidad.

¿Cómo se entiende la noción de ‘bien común’ por parte de un país con visiones tan contrapuestas?

Bueno, es que en nuestro país no hay visiones contrapuestas, hay visiones antagónicas. ¿Por qué? Las elecciones de medio término venideras⁹ son aquellas en las que la Argentina no se va a encontrar con dos tendencias dentro de un mismo sistema, sino que nos vamos a encontrar con dos sistemas que confrontan por la subsistencia y el control del poder. ¿Por qué digo esto? Porque lo que nosotros estamos advirtiendo hoy es que, luego de la disolución de la concepción tradicional de Golpe de Estado, que consisten en interrumpir el orden constitucional para instaurar un orden autoritario, hay con el populismo una nueva configuración del Golpe de Estado, que es la conquista del poder por la vía de la votación, por la vía constitucional del voto, pero una vez que se produce esta conquista del poder por la vía del voto constitucional se trata de minar, desde el interior del poder, el significado de las instituciones republicanas. Esto se nota en distintos aspectos: en el campo de la vida económica, legislativa, en la concepción del Poder Ejecutivo. Entonces, advertimos que estamos ante un Gobierno que mantiene el ‘semblante’ de las instituciones republicanas, pero aspira a transformar los contenidos que le dan a esa vida republicana su significación previamente consensuada, para instalar una nueva visión de lo que significa la ley, el poder o el control del Estado.

¿Y del otro lado?

Del otro lado tenemos una visión que se dice ‘republicana’ y respetuosa del orden constitucional tradicional, que aspira a perpetuar ese significado de la tradición política a través del afianzamiento o re-afianzamiento del orden constitucional, pero que no ha alcanzado todavía tener suficiente representación nacional, como para que podamos decir que quienes se van a disputar los cargos legislativos la próxima primavera son fuerzas que representan una misma concepción del bien común. Por eso la originalidad dramática de las elecciones de término medio que se aproximan es que expresan la disputa de dos nociones distintas de lo legal, de lo político y de lo nacional.

¿Presenta lo local alguna dificultad extra? ¿Culturalmente, nos cuesta acordar más que a otros?

Depende de un sinfín de factores, o por lo menos de un número muy amplio de factores, poder advertir en qué consiste la trágica originalidad argentina. Un punto de vista muy interesante es el de la comparación del caso argentino con el uruguayo; es la presencia que entre nosotros tiene el valor de las instituciones que a los uruguayos les ha permitido destituir fuerzas que tradicionalmente han estado asociadas al poder y que aquí siguen teniendo vigencia, como por ejemplo el papel que cumple la Iglesia. Entre nosotros, la Iglesia sigue cumpliendo un papel muy importante en la concepción de la identidad argentina. Los sindicatos siguen teniendo entre nosotros una perdurabilidad y una estabilidad política de la cual el sistema propiamente dicho carece. Y, al mismo tiempo, me parece que otro rasgo que nos singulariza de manera –si no

⁹ La entrevista se realizó a principios de junio de 2021, las elecciones de medio término a las que hace mención el entrevistado refiere a las PASO y a las elecciones generales parlamentarias, a realizarse en septiembre y noviembre de 2021, respectivamente.

trágica, al menos- muy dramática, es que nosotros no hemos sabido hacer de la ley un recurso autónomo o independiente en la prosecución de determinados fines institucionales. Por ejemplo, para remontarnos a una situación que tuvo lugar hace medio siglo, o casi medio siglo, que fue la ineptitud que hemos tenido los argentinos para condenar a la guerrilla tanto como al terrorismo de Estado. Mientras que un país como Uruguay logró, a través del consenso social, determinar las responsabilidades de una y otra parte, de la represión estatal y de la guerrilla como tal.

¿De qué depende que nos pase a interpelar un poco más la ley como conjunto nacional?

La ley nunca deja de existir, el problema es qué grado de universalidad tiene. Por ejemplo, la ley que gobierna la vida sindical, o la ley que gobierna la vida empresarial, industrial, o la ley que gobierna en el campo del desarrollo agropecuario son leyes realmente sólidas que, en general, reciben un grado de acatamiento muy elevado. El problema son las leyes más generales, donde los fragmentos se integran en un conjunto.

¿De qué depende que pasemos de la 'ley fragmentada' a la ley general?

Para pasar de la ley parcial a la ley general hace falta que descubramos que la ley general tiene rentabilidad social, económica y política más elevada para todos. Es decir, un grado de equidad o de ecuanimidad más alta y que esto sea realmente una prioridad ética en la organización de la vida del conjunto y de la vida de cada una de las partes que integran ese conjunto. Hasta ahora la Argentina ha tenido enormes dificultades para descubrir la mayor rentabilidad del bien común por sobre el bien parcial. De hecho, hemos tenido un gran desarrollo sindical, un gran desarrollo empresarial, desde el punto de vista de lo que es la capacidad de producir riqueza en el orden fragmentario. Pero no hemos tenido aún la capacidad de generar un Estado que aparezca como expresión de intereses compartidos y administrados con equidad. Más bien, el Estado también ha comprendido que le convenía ser un fragmento del conjunto y no representar al conjunto.

¿Qué nos queda pendiente aún en aras de lograr esta lógica integradora?

Depende de una educación cívica, fundamentalmente. Hay un momento de la historia argentina muy interesante que se encuentra reflejado en la correspondencia que mantuvieron Urquiza y Mitre, después de Pavón. La verdad es que ellos llegan a la conclusión de que pueden seguir matándose unos cuantos años más, que están en condiciones los dos de combatir y que, eventualmente, uno de ellos saldrá vencedor, sin que se sepa exactamente quién sería. Pero, en principio, sería en condiciones de pelear para intentar el exterminio del otro. Y, en un momento dado, Urquiza le plantea a Mitre la escasa rentabilidad social que va a tener para el país la procesión de ese camino de lucha secesionista o de fragmentación.

Nosotros, creo yo, no podemos capitalizar nuestras derrotas. Tenemos una escasa aptitud para hacer del fracaso una fuente de aprendizaje. Seguimos privilegiando la idea de la subsistencia, del fragmento por sobre la existencia del conjunto. Y a esto, creo yo, se debe también la creciente debilidad o la anemia que se fue adueñando de los partidos políticos en la Argentina, como expresión de intereses puramente sectoriales por sobre intereses nacionales, del conjunto. No tenemos educación cívica, no la tenemos. La educación cívica es, ante todo, un valor ético; no puede ser medido por los grados de rentabilidad económica. Seguimos concibiendo la idea de ciudadano como cuestión de identidad de agrupación, mucho más que de nación.

¿Se puede dar la ‘buena transacción’ en la política Argentina? En referencia a aquellos consensos que surgen naturalmente, inclusive en períodos en los que no hay crisis.

Históricamente hubo momentos en los cuales sí se pudo ‘transar’, en ese sentido. Sí podemos decir que la Argentina alcanzó en el pasado un desarrollo excepcional, y hoy llega al punto de ser el único país decadente de América Latina. Porque es el único que camina hacia su esterilidad, después de haber alcanzado altos niveles de desarrollo (a diferencia de otros países latinoamericanos, que nunca alcanzaron los niveles de desarrollo nuestro, y van en busca, o no, de ese desarrollo, sin haberlo conocido antes). Nosotros, a partir de mediados del siglo pasado, pero, sobre todo, desde la década de 1970, empezamos a abandonar esa aptitud para el crecimiento, y favorecer la aptitud para la duración y el poder asociado a la duración. Yo creo que sí es posible la buena transacción, pero depende primordialmente del descubrimiento de la esterilidad de la fragmentación.

Creo que la Argentina se acerca a un momento donde definirá si imperará el concepto del bien común, de la República, como semblante aparente, enmascarada, o si imperará como sustancia que pueda regir. Pero esto va a requerir un muy, muy drástico proceso de aprendizaje, donde la ley y el rigor realmente recuperen un peso que, en buena medida, han perdido.

¿Qué vuelve tan importante la necesidad de acordar? ¿Quién o quiénes son los mayores perjudicados cuando los acuerdos en política se rompen?

Esto lo refleja la escasa rentabilidad política de la pobreza. Yo diría que si el número de pobres e indigentes en la Argentina sigue aumentando, aun para quienes promueven la politización de la pobreza o su rentabilidad política, aun para ellos el problema se va a encontrar con un adversario muy potente que puede comprometer la subsistencia del populismo subsidiador o del populismo que asienta su poder en la política del otorgamiento de recursos para durar y no para vivir, que es el narcotráfico. Tengo la impresión de que el narcotráfico le disputa al populismo propiamente dicho el dominio de un mercado y que su crecimiento, está probado en otros países del mundo, también en la Argentina es muy potente y se basa en la creación de un Estado paralelo, que es, justamente, el que gobierna las conductas de los narcotraficantes. Todavía el narcotráfico, en parte, en la Argentina está en una etapa feudal, de enfrentamiento entre grupos por el poder, pero hay posibilidades de que se organice mucho mejor, como ocurrió en Italia (allí la mafia, el narcotráfico asociado a la mafia, logró un nivel de organización ‘admirable’, entre comillas, desde el punto de vista del funcionamiento colectivo). Eso puede llegar a ocurrir y le puede disputar al populismo el poder, hasta obligarlo, inclusive, a asociarse a él.

Si la pobreza sigue alcanzando en la Argentina niveles de ‘desarrollo’ (con el uso paradójico del término) como los que ya advertimos, es muy probable que la anarquía social también pueda comprometer la subsistencia de los intereses grupales. Y, en esa medida, llegue a consensos posibles para transformar esa posibilidad de anarquía.

¿Pero, en el marco de una crisis tan polisectorial como es la pandemia, afectando a la salud, pero también a la economía, el tejido social, la educación, qué ámbito o grupo resulta el más perjudicado cuando estos acuerdos intergubernamentales se rompen o fisuran?

Tenemos distintos grados de perjuicio. Me parece que se perjudican las clases medias, profundamente, en lo que hace a la funcionalidad de su propia cultura para poder desarrollarse

en un escenario como el nuestro. Los sectores desabastecidos de perspectivas y de futuro, en términos sanitarios, de educación y de trabajo también se ven obligados a verse subsidiados por un Estado que le brinda una moneda sin valor, que está todo el tiempo reajustando, a través de la lucha contra la inflación, el poder adquisitivo de una moneda inexistente. Como esos dos sectores, también resultan dañados los sectores de desarrollo real, con capacidad de generar dinero, como el mundo empresario, industrial y agropecuario, ven limitado por el estatismo creciente sus propias posibilidades de despliegue. De manera que creo que hay una red de interdependencias de afectados en el período ASPO.

¿Estos acuerdos intergubernamentales pueden ser promotores de legitimidad?

Creo que la disfuncionalidad que afecta de modo creciente al modelo autocrático que representa Cristina Fernández y todo el régimen instaurado por ella, siempre proviene de lo imprevisible. Ella puede tener una estrategia inteligente para volver a conquistar el poder a través de las elecciones, pero irrumpe una pandemia que le desbarata la posibilidad de una gestión funcional que le permita a ella sostener, a la velocidad que desea, la transformación del sistema republicano y la eficacia de las medidas que toma para lograrlo. Entonces, puede ocurrir que muchos sectores políticos que vieron, de alguna manera, tanto en el Presidente como en ella, la posibilidad de recuperar protagonismo se alejen de ese modelo y busquen otras configuraciones alternativas que, mediante su derrota electoral, permitan generar espacios políticos con más posibilidades de bien común.

Estoy persuadido de que la historia argentina demuestra que las grandes transformaciones por las que puede atravesar un país en el orden económico y político son fundamentalmente resultado de la educación cívica. Y la educación cívica tiene que estar en el centro de los proyectos transformadores que desemboquen en una nueva idea del bien común. Es un modelo educativo el que debe impulsarse. Me parece que si no se genera una conciencia más honda del sentido de la interdependencia con el prójimo y del valor de la propia identidad como algo que nace del encuentro con el otro, no creo que podamos actuar de una manera cívicamente renovadora y gradualmente renovadora, por lo menos. Y todas estas son cuestiones que están muy alejadas del pragmatismo y del oportunismo coyuntural con el que suele procederse en política.

Yo le doy a la filosofía, en este sentido, un papel trascendente, lo cual no quiere decir que se lo reconozca en el orden político, pero el nuestro es un país en el cual se ha vuelto infrecuente pensar. La política está desprovista de pensamiento, es anémica de pensamiento. No tiene aptitudes para reflexionar, porque la reflexión se orienta hacia el mediano y largo plazo. Y normalmente en política se procede de un modo puramente coyuntural; uno lo advierte en el periodismo, es un síntoma la ausencia de pensamiento en las preguntas formuladas, porque son preguntas puramente de lo sintomático y no estructural. Apuntan a la inmediatez de manera permanente y debilita la conceptualización, tanto de la pregunta como de la respuesta.

¿Qué entiende usted por legitimidad, y qué dota de ésta a la figura de la autoridad de gobierno?

Voy a usar una metáfora. Una figura gana legitimidad cuando tiene dimensión metafórica. Es decir, cuando lo que quiere decir es representativo de un valor compartido con el mayor número posible de ciudadanos. En una derrota electoral, si yo soy vencido, si la fuerza que yo apoyo no gana, lo ideal es que yo no deje de sentirme representado por el vencedor. Que los valores esenciales que componen el bien común son los que revisten de legitimidad, aun cuando la fuerza que uno apoya está derrotada. Esto me parece que es decisivo, porque en una comunidad

regida por el principio de la ley, en su sentido constitucional, la derrota no queda asociada a la pérdida de protagonismo. Sino que queda asociada a la subsistencia del sistema. En el marco de la democracia, la derrota no connota la desaparición del sistema. Ahí hay legitimidad cabal en el sentido democrático.

En el otro sentido, en el sentido 'hobbesiano' de la palabra, el que pierde, pierde todo.

¿Cómo considera que operaron los conflictos en la comunicación oficial, en la difusión de los mensajes oficiales durante el ASPO, teniendo en cuenta el objetivo de esfuerzo aunado?

Implica una respuesta polifacética. Si comenzamos por considerar la figura del Presidente, diría que es un hombre sin palabras. Porque no tiene palabra, pero no porque mienta. El Presidente no tiene convicciones, no gobierna desde un repertorio de convicciones, sino desde un repertorio de necesidades que, aun siendo contradictorias, encontrarán siempre en él un vocero. Por lo tanto, el requisito presidencial para que él ejerza su investidura es su ausencia. Él no existe. No existe como sujeto. Porque su lenguaje no lo atestigua como presencia. Él puede condenar, en un momento dado, a la que hoy es su jefa, y, en otro momento, afirmarla. Él puede decir durante el ejercicio de su mandato una cosa, y luego la contraria. Pero esto no indica que es contradictorio, sino que está ausente del lenguaje. El lenguaje no es en él indispensable. Y el sistema democrático se asienta en la palabra, justamente, en el valor de los significados.

En el orden comunicacional, no hay nada que esperar del Gobierno. El Gobierno puede tener fuerza, pero no tiene palabra. Puede proceder autocráticamente, porque la palabra que importa, la única que es capaz de ordenar el procedimiento gubernamental, es la de la vicepresidenta; una palabra que tampoco encuentra evolución en el tiempo, ni es democrática, porque no está sujeta a revisión crítica. En esa medida, tampoco es estrictamente hablando, expresión de una sensibilidad democrática. Es una palabra autorreferente. Entonces, donde no hay palabra, o donde la palabra es autorreferente, la comunicación ha expirado, no la hay.

¿Cómo fue que Alberto Fernández logró, a pesar de lo que usted plantea, esta unidad inicial?

Porque pudo alentar el sueño de la existencia de una palabra dialógica. Él supo alentar, con su tonalidad enunciativa y con algunos contenidos de su discurso la presunción de que él presentaba una alternativa de encuentro, que es la demanda mayoritaria de buena parte de la sociedad argentina. Y, finalmente, logró cautivar con esa palabra a quienes demandaban integración y convivencia; y, además, nuevos intereses sectoriales, como los que provenían del peronismo.

Y la propia necesidad de supervivencia de las personas...

Por supuesto. Esta es la razón por la cual él gana y es también la razón por la cual, procediendo como luego lo hace, empieza a dejar de ser representativo, incluso de quien le infunde el poder que él tiene, o que lo unge como Presidente.

¿A qué se traduce ese 'procedimiento posterior', qué considera que aparece en sus mecanismos?

Tendríamos que hablar de la noción de temporalidad. La presidenta real del país, es decir, Cristina Fernández de Kirchner, está unguida por un tempo básico, que es el que le permita disolver las causas que pesan sobre ella y comprometen su libertad. Ella no ha logrado que la gestión de Fernández y las circunstancias sociales propiciaran la extinción de la Corte Suprema y de esas causas que pesan sobre ella. Porque se ha encontrado con una sociedad que ha

transformado el ámbito callejero, por un lado, con manifestaciones republicanas, y ya no sectoriales; y, por otro lado, con sectores de la Justicia que no caben dentro de la noción de corrupción y están dispuestos a enfrentarlas. Ella se encuentra con una imposibilidad de que su urgencia vea satisfecha rápidamente sus posibilidades resolutorias.

Por otro lado, también hay urgencia en lo que podríamos llamar los sectores opositores, en recuperar la credibilidad social que les permita ser una alternativa de gobierno nuevamente. Esa urgencia que pesa en la oposición se traduce, desgraciadamente, en el carácter público que toma la disputa por las representaciones legislativas, y no en la formulación de un programa de gobierno, dado a conocer públicamente con más amplitud a medida que pasan los días.

En ambos casos encontramos pérdida de tiempo que es, fundamentalmente, pérdida de representación.

¿Qué aprendizaje le queda a la Argentina en cuanto a acuerdos intergubernamentales, a partir de la experiencia pandémica 2020, de cara a futuras crisis?

No me animaría a jurar que el argentino es capaz de aprender de sus fracasos. Yo diría que mi expectativa es que sí sea capaz de aprender. Pero resulta muy poderosa la aptitud para la negación de lo sucedido, mediante una idealización del porvenir y de la eficacia. Uno de los efectos extraordinarios de la pandemia es que hirió el narcisismo social de una civilización que creyó que tenía, mediante la medicina preventiva, la capacidad de eludir la fatalidad. Y la fatalidad se puso de manifiesto nuevamente mediante una de sus formas más humillantes, que es trayendo a la sociedad una de las formas más brutales de la indefensión humana, que es la noción de la peste. Algo que parecía que había quedado atrás mediante la negación de la más cercana, como la 'Gripe española', como de las más remotas, las medievales o las griegas.

Me temo que saldremos de esta pandemia tomados por una actitud fuertemente triunfalista y mediante una idealización creciente de la tecnología y de la ciencia, y con poca aptitud reflexiva para concebir la mirada del hombre como vida de un 'ex-puesto', el que está a la intemperie.

SanAndrés

¿Qué lectura hace de un mensaje inicial cohesionado?

Creo que tiene que ver con un momento de mucha más desinformación. Globalmente había desinformación en cuanto a la pandemia. Entonces parecería que la estrategia fue tener una narración común entre los distintos gobernantes del país. Claro que eso después se fue rompiendo y empezaron a darse muchas diferencias explícitas.

¿Qué caracteriza la retórica del Presidente Alberto Fernández?

Me da una impresión mal-lograda, la de un mal profesor, que no comprende muy bien lo que se supone tiene que explicar. El mensaje del Presidente en pandemia, frecuentemente, me resultó indescifrable, impreciso.

¿Entiende a esa imprecisión como una falencia o como un recurso en su mensaje? ¿Es algo buscado?

Muchas veces se utiliza la imprecisión como un recurso, a propósito.

¿Por qué?

Un poco, para no comprometerse. Pero también para que la audiencia 'rellene' todo lo que es vago, ambiguo; y que, sin darse cuenta, se sienta afín al orador. A veces eso se hace sin querer y a veces es a propósito. Las intenciones del Presidente Alberto Fernández no las conozco.

¿Qué consecuencias tiene esto, cuando se trata del mensaje oficial en tiempos de pandemia?

Lo crítico es que, si se necesita un mensaje que pueda 'pasarse en limpio', cuesta. En lugar de ser un mensaje transparente, hay una manera de expresión del discurso que hace que el público no logre saber demasiado lo que le acaban de decir. El público termina viéndose forzado a una tarea de relleno de sentido... más de lo que uno esperaría de un discurso presidencial transparente en tiempos de pandemia. Eso ocurre con el discurso de Alberto Fernández.

¿Y no pueden esos baches responder a la falta de información que había en su momento ante lo novedoso de la pandemia en la Argentina y en el mundo?

Creo que responde a falta de claridad interna, que se cristaliza en el discurso.

Sin embargo, un recurso retórico habitual por parte del Presidente es la expresión 'a ver si entienden...', usualmente, al referirse a la gravedad de los hechos. ¿No da cuenta eso de alguien que sabe lo que está pasando?

Ante todo, no me da la impresión de que el Presidente sea muy hábil construyendo discursos atractivos, no creo que hablar en público sea su fuerte. Entiendo la lógica del ejemplo que presentás, pero creo que responde más a una prepotencia que a la persuasión. Es un recurso que puede servir para reforzar la identidad de quienes están de acuerdo con él, pero sinceramente no creo que sirva para ganar la adhesión de quienes están en desacuerdo.

¿Y por qué considera que es un recurso frecuente?

Para aumentar la excitación de los que están de acuerdo con él. Definitivamente, no lo considero un mensaje estimulante ante una audiencia a la que, se supone, quiere hacer cambiar de opinión o de la que quiere lograr cierto comportamiento.

¿Qué componente retórico considera que predomina en el mensaje del Presidente? ¿Construye un rol docente, cercano, paternalista...?

En un principio, predomina el liderazgo con cierta humorada, recuerdo que hacía chistes. Luego llegó una fase más docente, con las filminas. Pero, con las filminas, mucha gente comenzó a cuestionar ese contenido, ese mensaje. Se comenzó a cuestionar la credibilidad del Presidente.

Recuerdo que muchos discursos comienzan con la expresión 'muy bien'. Las alocuciones suelen iniciar con la muletilla 'bueno' –algo irrelevante que, como precio máximo, paga el ser ordinario; es algo muy diferente a 'muy bien' –cuya entonación es marcadamente verticalista-. Creo que termina siendo un estilo que, más que de docencia, arrastra prepotencia. En lugar de ser caritativo y amable con la audiencia, es más bien un estilo verticalista, como si hubiera una desigualdad, como quien desde arriba explica algo. Como si uno supiera y el otro no; y no creo que en esta crisis las cosas hayan sido así. El mismo efecto negativo genera el cierre de la idea con un '¿ok?', es un conjunto de expresiones que resta, se lee agresivo y cerrado.

¿Pero necesita la ciudadanía alguien que la eduque?

Creo que, más que venir a educar a la ciudadanía, Alberto Fernández, desde ese rol de aula, buscaba ser confiable, despertar esperanza de resguardo. La pretensión era que fuera asociado con una persona intelectualmente bien formada, que se dedica a dar clases en la universidad y dedica hoy un período de su vida a gobernar el país. Es parte del personaje, más de lo que tangencialmente tiene sentido. El recurso es conceptualmente razonable, hacer uso del rol debería favorecerlo. Pero luego se dio el abuso de la filmina, la discusión del contenido exhibido, el cuestionamiento internacional; surge la distancia entre la expectativa y lo que uno se encuentra y, con eso, una jugada en contra respecto de la construcción de la imagen.

¿Qué es lo argumentativamente recomendable, en ese sentido?

Si una parte del contenido de la política pública implementada la hubiera presentado la autoridad relevante, él podría haber reservado su palabra para lo que requiere un liderazgo central y dejar hablar a los expertos en la materia en la que son expertos. Él quiso hablar un poco de todo, no sabiendo tanto de las temáticas que abordaba (y nadie pretendía que supiera tampoco).

¿Y por qué no cedió la palabra?

Quizás pensó que él podía explicarlo bien, o que el pueblo quería escucharlo a él. De una forma u otra, pienso que estuvo confundido. ¿Qué lugar le dio a Ginés González García, que en ese momento era muy valorado?

¿Vio una oportunidad política, quizás?

Había una oportunidad. Pero es el Presidente, tiene la oportunidad de lo que quiera, a cada rato. Pero haberse puesto a hablar de algo que no manejaba muy bien, no fue lo estratégico.

¿Cuánto de la unidad y el consenso se exponía en el planteo comunicacional de tres mandatarios sentados a la misma mesa? En referencia al Presidente Fernández; el gobernador bonaerense Axel Kicillof y el jefe de Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires Horacio Rodríguez Larreta.

Por un lado, es llamativo que, ante restricciones de alcance nacional, sean ellos quienes den el mensaje. Es cierto que un principio la mesa de discurso oficial incluyó a otros gobernadores. Quizás esa necesidad de tomar decisiones sobre lo incierto motivaba a que se mostraran juntos. Hubo también apariciones en las que el Presidente se mostró solo, entonces la gente se preguntaba por qué estaba solo, por qué no lo acompañaban otros. Esa desunión, esa soledad del Presidente propició discusión pública. En el mismo sentido, un Presidente que deja fuera de la mesa de discurso durante una pandemia al ministro de Salud también muestra una decisión; o el hecho de que veamos sentados a los infectólogos detrás y a la política adelante, allí hay una intención (no importa cuánto se disculpe el Presidente por dejarlos sentados detrás, están atrás y eso muestra algo, son señales). Pudo haber armado un escritorio más grande, una U.

¿No diría que la presencia de esos infectólogos, en sí misma, era suficiente mensaje?

Creo que, sin dudas, la presencia de expertos en la materia respaldó al Presidente, a sus decisiones. Y en su momento era bien recibida por la sociedad esa presencia en las decisiones políticas. Pero, como con todo, hubo cierto desgaste; en parte, porque también crecieron otras necesidades en las personas. Por otra parte, pienso que, más allá de la presencia de los infectólogos, no hubo una conexión directa entre esa 'ciencia' y las decisiones que iban tomando. No era muy transparente el justificativo de las decisiones que iban tomando. En algún punto, era sesgado. Lo que se implementaba no parecía responder a la complejidad de lo que estaba ocurriendo.

Hizo referencia a la filmina como componente de su rol docente durante los discursos. Mucho se exponía allí de 'cantidad de infectados', pero también 'cantidad de muertes'. ¿Qué opinión le merece el argumento desde la mortalidad como vara de medición del éxito? ¿Se puede 'aleccionar' desde la vida o la muerte de personas?

Él cada tanto brindaba su sentido pésame a las familias de las personas fallecidas. En la medida en que las estadísticas estén bien hechas, me parece razonable que lo presente. No sé si los datos eran muy abiertos o más bien antojadizos. Si hubieran sido lo segundo, creo que está mal. Y tampoco sé si es muy útil. Porque, al final, no sé qué porción de la población veía la totalidad del discurso, o si lo predominante era que la gente se quedara con los recortes, lo que transmitido en medios de comunicación una y otra vez, o lo plasmado en redes sociales. Porque, inclusive, a medida que avanzaban los meses, cambiaba un poco también el foco de atención: no era sólo lo sanitario, que en sí mismo era importantísimo, pero aparecían también otros aspectos, el económico, por ejemplo. Entonces, ¿cuánto impacta de lleno un mensaje sanitarista cuando hay otras cuestiones en la cabeza de la gente?

¿Qué es lo central de la estrategia comunicacional de un líder en contextos de semejante incertidumbre?

Lo central es considerar qué querés lograr.Cuál es tu objetivo como gobierno. En contextos de crisis, está claro, optimizar: pensar qué es lo mejor, entre lo peor.

¿Y qué objetivos se fueron planteando, en base a lo que la comunicación mostró?

Creo honestamente que tuvieron buenas intenciones. Hicieron una apuesta innovadora que no ha resultado bien.

¿A qué se le llama en este caso una ‘apuesta innovadora’?

Creo que han elegido la restricción durante largos períodos, cuando, en general, eso no se hacía tanto en otros lugares. Podemos ver que en un principio las medidas tenían más apoyo, eso propició un mayor liderazgo para el Presidente y su gestión. Estar juntos en un contexto de mucha polarización también ayudó, eso bloquea un poco la crítica. Si todos los líderes importantes están proponiendo una misma cosa se neutraliza el cuestionamiento. Te tirás contra la idea, te tirás contra todos.

¿Cómo se explica el posterior descenso de imagen del Presidente y/o de su gestión, como indican los sondeos?

En parte, porque lo decisivo es el contexto económico. En la medida que empeora, eso impacta. Luego surgieron conflictos, por ejemplo lo de (Grupo) Vicentin. No sé qué puja de intereses y fuerzas hubo detrás de eso. Capaz que vieron una oportunidad. Las políticas públicas se entienden muchas veces en la oportunidad. Quizás entendieron que un revuelo sobre otro tema puede cambiar el foco de atención. Lo indudable es que tuvo mucha resonancia y los reclamos que surgieron de ese tema fueron simbólicos. Algo empezó a decir la sociedad en su salida a la calle en un momento de pedido de confinamiento.

¿Pudo la quita del punto de coparticipación a CABA, el siguiente conflicto fuerte, comportarse como una oportunidad de unidad entre el Presidente y otros mandatarios?

En alguna medida, sí. Se aprovechó el momento para convocar a otros gobernadores. Se retomó la exposición conjunta. No necesariamente fue un ‘regreso’ cómodo, hay cierta lectura de actitud forzada en esa instancia. Creo que eso se transmite. Pero vemos cómo se pasó de una versión más distendida del Presidente, a pesar de la crisis pandémica, claro, a una versión más seria de su figura. Es la misma falta de comodidad que, por ejemplo, identifico en el uso del lenguaje inclusivo.

¿A qué atribuye esa incomodidad?

Creo que es todo parte de un desorden. Y creo que ese desorden sale de alguien que está cansado. La imprecisión, las vueltas en su mensaje salen de lo exhausto del rol. La impuntualidad con la que da comienzo a sus alocuciones también representa esto. Comparemos lo que es una situación ideal en la que un líder llega a horario; sabe lo que va a decir, lo dice clara y concisamente, responde cinco preguntas y se retira. ¿Cuánto se vio de eso durante el período al que hacés referencia? Si tuviera que sintetizarlo, creo que mucho de su estilo se entiende en un gobernante que, al inicio de la pandemia, buscaba ser líder y, a medida que se sucedió la crisis, buscaba, sobre todo, tener razón (que no es lo mismo que querer convencer).

¿Qué sutilezas distingue entre uno y otro objetivo?

Son metas distintas. Generar un proceso que involucre a todo el mundo es una cosa, y dar un punto de vista único, partidista, adversativo, mostrarse como quien cuenta la verdad es otra.

¿Qué origina esa variación de metas?

Quizás, la evidencia de un sector de la población que había dejado de seguirlo. No ha sabido dialogar con las razones de los demás de modo transparente.

Con todo lo dicho, ¿qué diría que es lo que más caracteriza a la comunicación oficial durante el período ASPO 2020?

Lo más notorio es la imprecisión del Presidente Fernández. Lo llamativo es lo difícil de entender que es el discurso presidencial. No sólo por el discurso en sí, sino contextualmente: el hecho de que se dijera 'Alberto Fernández va a hablar a las 15; no, va a hablar a las 16; no, al final es a las 20' no es un detalle que caiga en saco roto. Nunca se supo quién hablaría, quién acompañaría al Presidente en la tarima. A esto se suma que los medios de comunicación tampoco parecían muy ubicados en tiempo y espacio; muchas veces no sabían qué decir al término del discurso, y remataban 'para saber tal cosa, habrá que esperar al Decreto, que sale a tal hora'.

¿A su modo de ver, faltó empatía?

Es que me pregunto qué le puede hacer pensar a un Presidente que sus problemas son más graves o más serios que los de los demás. Si se lo está esperando para que inicie su discurso es por algo. No creo que su actitud haya generado empatía o buen clima. Tampoco ayuda el poner excusas, como alguna vez hizo en sus mensajes. No es algo que satisfaga las necesidades del interlocutor. Quizás sí es un mecanismo aplicable a convocar a quienes ya piensan como él, o sienten simpatía por él y, de antemano, confían en él y en sus políticas.

¿No pueden interpretarse esas demoras como el rol de un Presidente que está tomando mando de la situación?

Puede ser que hubiera quien lo pensara así. Me parece que sigue siendo una estrategia no adecuada por parte de un mandatario. ¿Qué gana llegando tarde? Entiendo lo que puede perder con actitudes desprolijas, pero me cuesta pensar que el Presidente entendiera eficaz lo que estaba haciendo.

¿Le interesó a Alberto Fernández, en el contexto del ASPO, persuadir a quienes no fueran afines a él o a los indecisos?

Seguro le interesó, toda figura política quiere adhesión. Pero no es la estrategia. No lo supo ver.

Politóloga especialista en gestión de riesgo, coordinadora del proyecto Puebla resiliente ante desastres - UNDP México en Naciones Unidas.

¿Cuál es la definición que los gobiernos suelen dar a los problemas públicos?

La comunicación de crisis está incluida dentro de la gestión del riesgo. El marco de la comunicación que tendría que haberse dado es desde el riesgo, no desde la crisis.

Hay una débil comprensión de los actores involucrados y de los alcances de los problemas. Estrictamente desde la política pública, el problema público responde a las demandas sociales, tiene que haber ciertos consensos, porque son problemas que están en la agenda. En el caso de la crisis generada por la pandemia de Covid-19 no hizo falta ese consenso, porque el problema nació definido. Venía definido por la agenda internacional, porque es una crisis global.

En la Argentina, en cuanto a la definición del problema, la falla estuvo en que nada más se lo citó y contextualizó desde una perspectiva sanitaria. Nos concentramos en hablar del virus pero no nos concentramos en gestionar la crisis. El problema no es la crisis, sino desde dónde partimos. El enfoque restrictivo suscitó la fallida gestión. Desde una sola perspectiva no se puede abordar un problema complejo como este.

Veo que en los gobiernos locales no hay una visión amplia en la definición de los problemas. Cuando ingresás en una crisis, la visión restrictiva lleva a cometer muchos errores. Se priorizan los beneficios a corto plazo y eso es un error de base. Y hace falta conocer el mapeo de actores, qué demanda cada uno, en qué sector se ubica. Eso falla en general en los gobiernos en la definición de los problemas. Por eso las políticas públicas no son lo mejor, porque no ahondan en las causas. En la Argentina tenemos políticas públicas que no están basadas en evidencias ni en la correcta y exhaustiva definición de los problemas públicos, según sus causas. La respuesta estatal se queda en la superficie, y nos enteramos porque salta en la opinión pública, perdiéndonos de indagar más profundamente de dónde viene la necesidad y esos reclamos sociales.

¿Es equiparable crisis a desastre?

Los desastres son crisis. Los desastres son situaciones muy graves que rebasan las capacidades para poder atender esos frentes, y eso redundante en una crisis en sí misma. La definición viene por dos factores: uno, es sorpresivo (algún fenómeno de origen natural, por ejemplo) y, dos, rebasa las capacidades para hacer frente. Y la definición también considera que sus consecuencias se den en diferentes ámbitos.

¿La pandemia global 2020 cataloga entonces como desastre?

Sí. Es un evento sorpresivo, supera la capacidad de respuesta de recursos y tiene afectaciones en distintos ámbitos, no sólo vidas (el detonante más grave) sino lo social, político, patrimonial, cultural. Un desastre es una crisis pero de largo aliento. Tan largo es el período de la pandemia que, a casi dos años de iniciada, todavía nos deja en la etapa crisis, sin poder decir sólidamente que estamos en etapa de recuperación todavía. Si fuera otro tipo de desastre, de los más habituales que uno está habituado a mencionar, diríamos que el período de crisis en sí mismo dura quince, veinte, treinta días, y luego comienza la rehabilitación o reconstrucción (la etapa de recuperación); es más acotado y claro.

En los países de América Latina se suman vulnerabilidades estructurales que hacen que un desastre empiece a generar micro-desastres, entonces el período de crisis se extiende más que lo que lo hace en otros lugares.

¿Qué lugar ocupa la comunicación política en crisis?

La comunicación es permanente y transversal. Esas son las dos características de la comunicación política cuando se habla de riesgo o de crisis.

La comunicación política nosotros la trabajamos como política pública, tiene un marco propio, una definición propia; busca consensos o equilibrios entre diferentes actores, y está pensada para el largo plazo.

Cuando hablamos en lo específico de comunicación de riesgo, decimos, por otra parte, que es transversal, porque afecta a todos los sectores; no podemos segmentar la comunicación, si bien cada sector le da su contenido, la comunicación los atraviesa a todos, permanentemente. La comunicación de riesgo busca, más que nada, el manejo de las percepciones del riesgo y de la incertidumbre. No se hace foco en la imagen de los gestores sino en que los actores tengan la información suficiente para poder tomar decisiones informadas, para participar políticamente en la definición del riesgo. Importa el logro de cambio de hábitos en la sociedad pero también el contenido pedagógico de la comunicación para una toma de decisión participativa.

Cuando hablamos de comunicación de crisis, debería tener un inicio y un final. La comunicación de crisis hace hincapié en esa incertidumbre del momento y orienta hacia la conclusión de la crisis a través de la búsqueda de consensos y colaboración entre actores. Distinto de la comunicación de crisis de la rama del marketing o las relaciones públicas, que hace hincapié en la imagen y la reputación de la organización.

Lo desafiante de la instancia 2021, segundo año de pandemia instalada, es que está cruzado por comunicación de riesgo, comunicación de crisis e inclusive comunicación electoral.

Importa la construcción de los acuerdos. Y los consensos a través de mecanismos de gobernanza. En este caso, se dan a través de la comunicación. El rol de la comunicación política desde una perspectiva de comunicación de riesgo es, primero, la definición, la comprensión, la sensibilización del riesgo. En la etapa de crisis, la función principal que tiene la comunicación es la información y lograr los consensos entre actores.

¿No es mucho pedir que en contextos tan críticos, con tanta escasez de recursos pre-existente, con tantos micro-desastres que se producen por la vulnerabilidad de base, se naturalice esta armonía?

Y, sí, es mucho pedir. Porque no tenemos una profesionalización de la comunicación como para lograrlo aceitadamente.

La gestión de la comunicación que hemos tenido es evidente que no se ha hecho desde la perspectiva del riesgo.

¿Si tuviéramos que ordenar la incorporación de cada comunicación, viene, primero, la comunicación de riesgo y luego la de la crisis?

La comunicación del riesgo es permanente, como la gubernamental. No podemos decir que tenga un inicio y un final. Será siempre, porque el riesgo en sociedad está presente siempre. Ahora, en el momento en que ocurre la crisis, se activa la comunicación de crisis, en el período

de esa crisis. Y eso tiene distintas formas de abordaje. Una es que la comunicación de crisis es parte de la comunicación de riesgo, yo lo tomo así. Otra es que la comunicación de crisis tiene su marco teórico y especificaciones propias.

Yo no diría que la comunicación de crisis es una política pública en sí misma, sino que es un estilo que tiene que ser parte de la gestión en la organización tanto pública como privada, porque las crisis son inevitables. Los gobiernos son organizaciones crisis-propensas. Todo el tiempo se enfrentan a las crisis porque tienen recursos limitados para atender demandas sociales ilimitadas. Más allá de la teoría, eso se puede ver en la realidad. Aunque el gobierno atienda los problemas que están en la agenda pública, siempre llega a un ritmo distinto del que requieren los cambios y dinámicas sociales, el gobierno siempre va atrás de eso, por más innovación y colaboración que tenga. Por eso considero que la comunicación de crisis es parte inevitable de la gestión.

Sin embargo, abunda la literatura que dice que las crisis son un marco teórico separado, y me parece bien. El reto es que en una situación como la pandémica, si sólo se la aborda desde la crisis, creo que la resolución queda corta.

¿Qué es lo elemental que debe considerar el gobernante al planear la estrategia de comunicación de riesgo y de crisis?

Comprender las percepciones presentes del riesgo. Para eso, lo primero que hay que hacer es distinguir cuáles son los actores involucrados. No tenés tiempo de hacer un estudio, porque la crisis ya está in situ. Pero se trata, justamente, de concertar con los actores, de conocer qué piensan unos y otros. El objetivo no es sólo segmentar el mensaje según target, sino conocer qué piensan y saben de la situación, y si esas percepciones se ajustan o no al riesgo (si los subestiman o sobreestiman) como vos, gobernante, lo tenés definido.

El problema público es, primero, el riesgo. Y el riesgo va a tomar distintos nombres. Ahora, una distinción es que cuando hablamos de riesgo no nos limitamos al peligro o a la amenaza nada más (no es el virus el riesgo). El riesgo es cuando el virus se enfrenta con una población que no tiene agua, pobre, desinformada, con vulnerabilidades específicas. Ahí se produce el riesgo. Luego, el desastre llega cuando el problema alcanza otras magnitudes.

Entonces, lo primero que hay que conocer es qué se sabe y opina respecto de qué es el riesgo.

¿Cómo se entiende en ámbitos 'extra-pandemia' que estemos siempre en riesgo?

La pandemia es un desastre, con inicio y fin. Pero está estudiado desde la sociología de los '90 que existe una sociedad del riesgo. Esta noción del riesgo surge desde los cambios que hay a partir de la segunda Revolución Industrial, con la máquina de vapor y avances tecnológicos y productivos que afectan a la vida social, cambios en las dinámicas sociales. Porque las mujeres trabajan, porque los niños en algunos casos trabajan también, porque tenemos afectaciones a la salud, al ecosistema. Estamos en riesgo constante por las maneras en la que se genera nuestro desarrollo como sociedad. Ese es el marco que engloba sociológica y políticamente el riesgo.

Cuando lo trasladás a perspectivas más mundanas, puede ser de origen natural, a través de lo que conocemos (sismos, inundaciones, etcétera), o las de origen industrial (actividades nucleares, petroleras). Todo es riesgo latente que se puede convertir en desastre. Condiciones pre-existentes que, como seres humanos en sociedad, tenemos.

Con todo lo relevante y fundamental que esto resulta, no se escucha que esto forme parte de la gestión, mucho menos se incluye en planes de gobierno durante campañas electorales...

Eso es algo que no está presente. Desde el punto de vista de las instituciones gubernamentales, los riesgos no están incluidos como parte de la gestión de gobierno. El gobierno llega y se centra en sus políticas públicas (aunque ese es otro debate, porque políticas públicas tenemos pocas; tenemos muchos programas pero políticas públicas, no tantas). Si nos centramos en esos programas y planes, no suelen incluir perspectivas de riesgo, y la política social lo debería incluir.

Los gobiernos pueden gestionar desde el riesgo, en el sentido estricto de la gestión: administrar, manejar y reducir el riesgo. Eso es lo que no es fácil de encontrar en la política pública. Y es un enfoque más, como el de género, el de interculturalidad, el de derechos. Son lentes que te ponés cuando elaborás una política pública. Es un desafío.

¿Cómo se vuelve operativo este objetivo?

Se trabaja desde la transversalización de la gestión de riesgo, que va incluido en lo sectorial. Implica considerar de antemano peligros y vulnerabilidades de tu territorio. Es un análisis, un estudio dentro de cada sector. Por ejemplo, sector salud, sector económico, sector ambiental. Se analizan los planes y programas, se revisan los distintos instrumentos de la política pública: los marcos normativos y programáticos, los procesos, la estructura organizativa, los recursos financieros, los mecanismos de gobernanza; todo lo que compone una política pública. Allí se incluye la perspectiva de la gestión de riesgo.

La herramienta principal para poder transversalizar el riesgo es eso, los acuerdos y consensos. ¿Cómo damos inicio al proceso? Por ahí, empezamos por la sensibilización, por entender qué es el riesgo en el sector.

Después se puede pasar al compromiso y a la voluntad política, no entendida nada más como la toma de decisiones gubernamental. Es el compromiso de los distintos actores de la sociedad (los gobiernos y el sector privado) para trabajar en algo. Cuando existe ese compromiso podemos pasar a tomar acuerdos. Estos acuerdos van a estar dados en cómo incorporamos este enfoque en lo que estamos haciendo, no inventando algo nuevo, sino metiéndolo en lo que estamos trabajando. Eso es lo más trabajoso, la toma de conciencia y la disposición a trabajar lleva más e implica más que, tangiblemente, hacer las cosas. Cuando los acuerdos son sólidos, el mecanismo está dado para gestionar el riesgo. De otra manera es imposible.

¿Diría que es posible comunicar bien durante el riesgo, o cuando el riesgo se hace crisis?

Tiene que ver con acuerdos y con la comprensión previa del riesgo. ¿Qué es comunicar bien en una crisis? ¿Salvar lo más posible reputación y pérdidas de la organización? En las crisis siempre se pierde. Como profesionales que gestionamos la comunicación, definimos el punto aceptable de pérdida y el punto inaceptable de pérdida.

Desde la comunicación de riesgo podés comunicar bien, pero lo clave es entender cuál es el riesgo. El error que encuentro por parte del Gobierno nacional durante el período ASPO es que se centró en una parte del riesgo: el virus. No hubo comprensión de cómo el riesgo fue transitando sus distintos momentos, penetrando en las distintas capas. La crisis no fue ni es lineal.

Los tres hitos de tu corpus de investigación son correctos pero son AMBA. En lo que respecta al interior, la Nación está ausente; cada provincia hizo lo que quiso o lo que pudo. Ni siquiera hubo concertación. Al principio, quizás.

Comunicar bien implica conocer cómo el riesgo va penetrando a medida que se suscitan los hitos que mencionás (Vicentin, la coparticipación y el velorio de Maradona). Son mutaciones de la crisis misma. La visión ha sido restrictiva a la única perspectiva del virus, y esa ha sido la falla en la comunicación, no se pudieron adaptar los mensajes porque no se pensó así.

No se pensó en los distintos públicos, ni en cómo los distintos públicos comprenden lo que está pasando. La comunicación no se hizo de esa manera. El mensaje, con pico o sin pico de contagios, fue siempre el mismo. Porque, algo que es necesario mencionar también, mientras el riesgo sea desconocido vos vas a tener más chances de captar la atención de la gente (y con eso cambiar hábitos, etcétera). Eso se dio al inicio. Luego fuiste perdiendo consenso porque se perdió *engagement* (no digo 'compromiso' porque encuentro que en inglés el término es más abarcativo). Al principio tenías atención, *engagement* y acuerdos. A medida que el virus se hace familiar, con el paso del tiempo, la naturaleza humana lleva a que la atención se ocupe en otra cosa, eso sucede a nivel psicológico.

¿Qué sentido tiene que le preste atención a lo que me dice el Gobierno si a mí no me genera ningún rédito, si no me está hablando de aquello que me preocupa o importa? ¿Qué gano yo en esa negociación? Por eso las provincias dejaron de adherir a acuerdos porque la ciudadanía perdía *engagement*, sus mandatarios no iban a adherir a implementar una directiva que no iba a ser escuchada, sometiéndose al desgaste que eso implica. Al no haber habido una comprensión de la seriedad del caso, por supuesto que eso va a influir en mi vocación para acordar.

¿Comunicación y gestión, una sola cuestión...?

Exacto. No puedo comunicar lo que no hago, pero tampoco puedo hacer lo que no comunico. Si yo no gestiono el riesgo, por más que lo comunique, va a llegar un momento en que eso se va a notar (sobre todo, en crisis tan extendidas). Eso tiene que ver con la coherencia entre decir y hacer. Acá ocurrió que se rompió esa coherencia, un claro ejemplo es el hito conflictivo del velorio a Maradona. Eso genera el descreimiento. Rompés el *engagement* respecto del mensaje. Se pierde tu capacidad de trade-off, esa disposición a perder algo para llegar a un acuerdo, esa lógica de negociar para llegar a un bien mayor. Eso se ha ido diluyendo.

¿Se logra adhesión a las políticas implementadas cuando el mensaje no está cohesionado?

Poco y nada. Es esto, se rompe legitimidad. Los sondeos miden tendencia de opinión. Esa tendencia demuestra que no hay fe, entusiasmo, respecto del mensaje presidencial. Falló la confianza y la credibilidad de quien emite el mensaje. No importa el storytelling, la puesta en escena, porque faltaba traducción a realidad.

La ruptura entre Alberto Fernández y Horacio Rodríguez Larreta le dijo a la gente que algo de lo que se transmitía no era creíble. La consigna 'Quedate en casa' pasa a ser coercitiva, no alcanza más. Pierde compromiso en el momento en que no me estás garantizando cómo me estás resolviendo el problema. Me estás pidiendo que haga cosas que no veo que vos hagas. No puede haber adhesión si no hay percepción de credibilidad y confianza.

¿Qué percepción considera que tuvo la gestión nacional de todo lo que estaba ocurriendo, del devenir de los hechos?

El primer discurso, desde un punto de vista técnico, fue bastante bueno. Bien pensado, bien dado. Recordemos que los tomadores de decisión, como todos, tienen en la crisis información limitada. En ese momento nadie sabía que esto iba a ser de dos años; eso se supo después. El mensaje de un aislamiento de catorce días tenía sentido, el mensaje de concertación, de postura sólida, de reflexión de que la vida va primero. Pero tuvieron una visión restrictiva y no tomaron en cuenta la información que se fue sumando: los aspectos económicos, cómo eso estaba afectando lo social, las dinámicas diarias y cotidianas. No tuvieron en cuenta esas variables.

¿Fue una suerte de piloto automático?

Un poco, sí. Y eso puede ser por desconocimiento, por falta de profesionalización, por falta de investigación o por soberbia, algo de lo que pecan muchos gobiernos. Otra crítica importante que se le hace a la gestión nacional es lo centralizado de su mensaje, la mayor parte del tiempo se habló de AMBA, quedando el resto del país medio corrido, en el olvido. Y, en esa línea, las políticas no fueron segmentadas por la realidad epidemiológica (cosa que en otros países sí se hizo). Y en las conferencias de prensa, que son nacionales, se hablaba de una partecita de la Argentina.

Más allá de que no solía ser con presencia en Olivos, el Presidente hacía saber que se había comunicado con distintos gobernadores...

Lo decía, es verdad. Decía que había hablado, pero no formulaba e implementaba una visión holística y federal de lo que estaba pasando. Se acotaba a lo que el Presidente tenía en frente, y siempre centrado en lo sanitario nada más.

¿Qué opinión le merece que haya sido el Presidente como el principal vocero de la crisis?

En las crisis, en general, no es la mejor estrategia. Pero en esta crisis, por su alcance y la magnitud de sus efectos, considero que sí fue una buena estrategia. Sin embargo, la pérdida progresiva de aceptación y legitimidad exhibió la necesidad de ampliar los voceros, así fue que Salud pasó a informar también, pero siempre desde una lógica acotada, centralizada en AMBA, no federal.

Si vos realmente buscás una concertación para que tus acuerdos sean sustentables y sostenibles en el tiempo necesitás incluir a más actores y más voceros. No lo hicieron y en su mensaje se notó.

¿Cómo se repara la legitimidad dañada?

Desde una perspectiva de comunicación de riesgo, lo que hay que tratar de recomponer son las percepciones que nos lleven a nuevos acuerdos. La gran pregunta es cómo genero nuevos acuerdos. Para ello, lo primero es mostrar coherencia. Así se recupera credibilidad.

Si anuncio medidas económicas que contengan la falta de producción, no debo sumar impuestos. Si estoy pidiendo que se queden en casa, no sacarme fotos en asados con socios políticos. Ese tipo de cosas son complejas. La coherencia no se plasma solamente desde lo discursivo, sino desde lo que refleja el ejemplo de mis acciones y los distintos sectores que decido incluir a la mesa de conversación.

¿Favorece a la imagen del Gobierno el hecho de que sea un Presidente con sólo tres meses de gestión al inicio de la pandemia?

Sí, desde todo punto de vista. Su ventaja comparativa fue esa, empezar de cero y venir con un nivel de legitimidad que te da la victoria electoral. Siempre que hay cambio de gestión hay una renovación de esperanza, un entusiasmo.

Sucede que en Argentina venimos de crisis permanentes, estamos en una y se suma otra, y otra. No es que salimos de una y empieza la otra, se acumulan.

¿Influye nuestra cultura en la capacidad de lograr consenso?

El cierre de una crisis se apoya en el contexto. Si el Gobierno no sabe leer el contexto, no va a cerrar nunca la crisis. Evidentemente, ahí los factores culturales, educativos, la historia, es el ADN de la gestión de la crisis y el riesgo. Falló esa lectura del contexto, o deliberadamente falló la decisión de abordar la crisis de manera descendente/no dialogada y centralizada desde AMBA. Eso resta. Resta credibilidad y capacidad de sostener en el largo plazo estos acuerdos.

¿Nos cuesta el acuerdo en la Argentina?

Nos cuesta, sobre todo, reconocer que otro hace algo bien. Nos quejamos siempre de todo. En otros países no son así. Ese rasgo cultural nuestro hace que siempre estemos poniendo en tela de juicio todo. Y el tema es que las crisis piden exactamente el instinto contrario, que ante la dificultad haya unidad en la sociedad. Si te sobrepasa el agua y sabés que si te unís con otro puede que llegues a salir, te termina no importando tu beneficio personal. Todo el acuerdo del que se hizo gala en las tapas de diario compartida al inicio de la pandemia, etcétera, no muestran alcance del acuerdo coordinado desde la perspectiva de gestión de riesgo. Ese acuerdo era político-partidario, en algún punto (y ni siquiera tan partidario); fue el recurso que se encontró en un momento en que no sabíamos nada. Esa es la verdad. Era necesario para el inicio. Porque, por otra parte, ¿cómo hacés parar a un país entero si no mostrás que hay un respaldo respecto de eso? Pero eso cuánto duró... ¿tres discursos? Fue algo para el momento. No fue algo que buscara gestionar la crisis de manera coordinada ni tenía una visión general, ni iba más allá del mensaje que se tenía que dar para sostener la legitimidad de la medida 'quedate en casa'. Se organizó la comunicación desde una perspectiva gubernamental, y no de riesgo o crisis.

¿Jugó a favor de la armonía general poder argumentar lo fáctico de una causa exógena a la crisis?

En un principio, sí. No lo generé yo, me excede; encima, soy un Presidente nuevo. Ese planteo le da el beneficio de la duda. Lo que pasó fue que luego la crisis no fue ajena o externa, fue local. Con medidas locales que no fueron efectivas ni suficientes. Tampoco fue efectivo en Alemania, por decir. Pero acá nosotros teníamos una crisis pre-existente. Sobre todo, por el deterioro económico-social; hoy, aún más deteriorado, por el cual hoy no se está trabajando, y del cual nos va a costar mucho sobreponernos.

Si tuviera que hacer una radiografía del período ASPO, ¿cuál sería?

La de la incertidumbre fusionada con vulnerabilidades estructurales muy graves, como la pobreza. La famosa 'grieta', este conflicto que no permite avanzar en gestión coordinada. La falta de profesionalización, o profesionalización incipiente, en gestión de riesgo; eso es grave, porque nos deja siempre con perspectivas acotadas de lo que está pasando. No vemos, no nos

damos cuenta cuán central es tener gestión de riesgo en la política pública. Y nosotros en la Argentina tenemos cada vez más a menudo crisis muy graves, que, a medida que pase el tiempo, estarán acompañadas por otras crisis graves, como es el cambio climático, las inundaciones que afectan lo que nosotros vendemos, el agro. La Argentina está complicada si no implementa percepción del riesgo.

¿Cómo define el estilo de comunicación del Presidente Fernández?

Considero que al inicio no varió mucho, fue más profesional, creo. Más centrado en resolver de una manera consensuada, o intentando mostrar esa imagen. No AMBAcéntrico, no peronista-céntrico, no kirchnerista-céntrico.

Luego se fue cayendo ese tono profesional, y aparece una espontaneidad no compatible con la seriedad y gravedad de la situación, y lo que lleva es a profundizar la distancia que existe entre lo que para el Gobierno puede ser verosímil y lo que para los distintos estratos de población en el territorio es verdadero. Su discurso era falto de características de otras realidades, el interior no estaba incluido. Puede que haya sido por un principio de concentración de dónde estaba el pico de contagios.

¿Y qué opinión le merece el acompañamiento que hizo el periodismo?

La publicación conjunta de las tapas en común fue algo histórico. Pero se observa que al poco tiempo cada medio volvió a su idioma, a su ideología e intereses. No hubo una intención de preservar y concertar la comunicación con el Gobierno. Y es un ida y vuelta fundamental: porque, si bien es el Gobierno el que tiene que generar esos datos, por su parte, el periodismo, los medios de comunicación (hoy, combinados con las redes sociales) tienen que replicar esa información. Y acá no ocurrió eso, al revés. Los medios de comunicación generaron la tematización, produciendo aquello de lo que el Gobierno no se estuvo ocupando.

¿Qué puede hacer, entonces, la comunicación política por la gestión de Gobierno?

En principio, sostener esos acuerdos a lo largo del tiempo, porque realmente puede generar una legitimidad basada en hechos. Puede legitimar la política. Y, bien gestionada, la comunicación puede generar la base para que esos acuerdos sean sostenibles. No es una tarea imposible, pero se necesita gestión, planificación de la comunicación, que no existe hoy porque la Argentina aún no cuenta con profesionalización en estas áreas (esto incluye también a una cultura profesionalizada que alcance a periodistas y a empresarios, para que todos se sienten a la mesa entendiendo lo que están haciendo en términos de consenso). Es un gran problema. Ni siquiera hay literatura académica suficiente (al menos, no en español).

Puede aportar un plan de acción basado en el criterio de ampliar los conocimientos de las personas para que puedan participar de la vida política. Eso es fundamental. Puede aportar a la democratización verdadera, que es no sólo la difusión de la información, sino la creación de espacios donde se den los consensos. Puede aportar generando un diálogo real, erradicando lo unidireccional de la comunicación, y logrando que ese diálogo retroalimente la política. Ese es el poder que tiene la comunicación política. En el centro está la transformación; cómo la política conceptualiza el poder de la transformación social.

La comunicación se sigue pensando desde el Gobierno como 'el mito de gobierno', como que te cuento la historia que quiero que sepas, muy top-down.

Doctora en Letras, especialista en análisis del discurso político e investigadora del CONICET.

¿Qué caracteriza el estilo de comunicación del Presidente?

Primero, necesitamos pensar qué es el estilo, entendido como esa conjunción de rasgos que no son sólo estéticos, no tienen sólo que ver con los modos. Tiene que ver con las estrategias de argumentación, con la puesta en escena. A veces el estilo pasa por algo ornamental solamente: habla más bajito, más alto. No, es cómo argumenta, cómo se posiciona frente a los adversarios.

Yo creo que hay algo del estilo de Alberto Fernández que se mantiene más o menos velado durante sus alocuciones presidenciales o durante su actuación presidencial, en general. Tiene algo entre canchero, porteño y un Ethos tanguero/arrabalero. Tiene que ver con sus modos, con cómo se dirige a los adversarios. No es totalmente agresivo (no es Cristina Fernández, en términos de cuánto ella se anima a llevar el discurso a la polémica), tampoco es maleducado en su expresión. Sin embargo, uno no deja de percibir un tono sobrador.

¿Cuánto suma un tono arrabalero y porteño cuando el mensaje en pandemia debe ser federal?

Es contraproducente. Eso implica un estudio de efectos que casi te digo que corresponde a otra investigación. Es un Presidente porteño, muy porteño, y eso le juega muy en contra de su mensaje, le quita llegada orgánica a las provincias. Y no es casual, en el fondo, que haya estado permanentemente dialogando con Horacio Rodríguez Larreta y con Axel Kicillof. En el fondo, su preocupación es el AMBA, y no sólo por una estrategia electoralista futura, pensando en lo que luego sería 2021, su mirada, en conexión con su estilo, no se interpreta federal.

A lo largo del ASPO, coexisten en su estilo tres modos de mostrar su imagen frente a la sociedad, tres modos de hablar (que son el Ethos, esa imagen que construye de sí mismo). Una coexistencia, por momentos; por otros, una sucesión. Teníamos la imagen de un Presidente de cariz institucionalista, por ejemplo, cuando vía Twitter se muestra con todos los diarios sobre la mesa que exhibían apoyo al Ejecutivo en el inicio de la cuarentena, es el estadista que dialoga con los otros mandatarios, que ubica a los gobernadores a su lado, que convoca a la mesa de discusión, que arma reuniones vía Zoom con otros jefes de Estado. El estadista coexiste con el profesor, que fue algo muy característico al inicio de la cuarentena, el Ethos docente, pedagógico; que te explica pero no lo hace igual que Cristina Fernández lo hacía, desde cierta asimetría. Alberto Fernández, en su rol docente, intenta ponerse a la altura de su interlocutor, explica con palabras sencillas, muestra los gráficos, se levanta del escritorio y va hacia la pantalla con el puntero, va hacia el contenido y lo describe. Desde ya, lo hace en un tono porteño, profesor de Derecho de la UBA en el pizarrón. Pero encuentro muy relevante esto de que se levante de su silla y se muestre de cuerpo entero en la cámara. En otro momento, más adelante, eso lo deja de hacer, y habla sobre la filmina sentado en su lugar. En un primer momento era el Presidente diciendo a los argentinos: 'Estamos en la misma altura, estamos en la misma situación; igual que ustedes, estoy tratando de entender la situación, los expertos me explican, sólo soy un abogado, no sé nada de esto, me guío por los científicos'.

También toma lugar algo de lo paterno y lo paternal. Se identifican momentos en los que él se dirige directamente a los niños: 'Quédense, en casa; cuidense, cuiden de sus abuelitos, hagan dibujitos y mándenmelos'. Es algo que le jugó en contra después, porque la gente terminó más

pendiente de escuchar qué tenía para decirle el Presidente, en vez de aprender a cuidarse sola y decidir hacerlo; la dirección o indicación interpretada terminaba siendo 'me quedo en casa porque me lo dice el Presidente', en vez de entender el cuadro completo de situación. Esto lo llevó a tener que hacer hincapié en la responsabilidad individual, cosa que llevó a cierto sector militante y seguidores del Presidente a enojarse con esa línea de mensaje, argumentando que la propuesta era 'individualista y liberal, cuando en realidad el Estado nos tiene que cuidar'. La disputa era ideológica, entre que me cuide el Estado Vs. cuidarme solo, liberalismo Vs. estatismo.

¿Ese paternalismo tenía momentos de reto?

Claro, ese perfil no era siempre el paternalismo bondadoso, también había momentos de retos del Presidente. O, sin ir más lejos, cuando se daban casos específicos, los mencionaba: lo del surfer que volvía de vacaciones; o lo del hombre que quiso salir de su casa y el personal de seguridad del complejo donde vivía lo frenó. El Presidente en cadena nacional o conferencia de prensa ultra masiva hablando específicamente de un ciudadano, asegurando que 'no iba a permitir' tal o cual actitud particular. También refería a 'no vamos a permitir la chantada, a los vivos los vamos a limitar'. Ahí era paternal enojado, desde el reto.

¿Es conducente enojarse en un momento de tanta sensibilidad?

Importa acá la cuestión del destinatario. Un ciudadano no puede ser un adversario. Una cosa es que le hable a la oposición, y hay que ver ahí a qué oposición le habla. En un momento hablaba de 'los tuiteros' en conferencia de prensa, posicionándolos como sus enemigos. Una cosa es gobernar y otra son los que están todo el tiempo en Twitter, como que identificaba a sus adversarios como quienes manifestaban críticas en redes sociales. Después sí, el adversario pasó a ser, más que nada, la oposición en su formato tradicional. Encuentro necesario distinguir entre oposición política y oposición social, cuando vos ubicás al adversario en la sociedad, cosa que me resulta peligrosísimo. Creo que el Presidente no diferenció eso de momentos. Incluso, en referencia a los empresarios que, más allá de su rol e influencia en los precios, etcétera; ellos también son tan parte de la sociedad como vos y como yo.

Cuando el Presidente empieza a ubicar al adversario en la sociedad, elige pararse desde otro lugar, ya no desde el estadista que se dirige a los políticos de otros partidos y está en la disputa política, sino un hombre de a pie 'bardeando' a la sociedad, a 'los chantas', a 'los vivos', a los que quieren subir los precios.

El Presidente pasa de adversario virus, en tanto enemigo invisible, a adversario 'los vivos', en tanto enemigo intangible. ¿Qué genera esto?

Ese pasaje en la adversidad, esa mutación en el estilo, es interesante en cuanto a revisión. Porque hacia el final la disputa era bien política, la coparticipación, los operativos policiales en lo de Maradona. Pero, en un comienzo, era todo tan societal, que la sensación era que no había política... no había nada. Suena espantoso, pero no había política, porque tu adversario no puede ser un surfer, o un vecino que se enfrenta al guardia de seguridad, un empresario que sube los precios. Sos el Presidente. Si estás 'más allá de ciertas cosas' no te la podés agarrar con 'micro-rebeliones', porque eso comunica.

No había oposición. Era un paréntesis, un momento de despolitización total, de un acuerdo absoluto en el orden interno. Y el Presidente posó al adversario, primero, en el virus; luego, en personas particulares.

Claro, pero en el componente enojo, hay algo curioso, que es que con el virus de origen exógeno no se puede uno enojar (sí, preocupar, sí, actuar) pero con las personas en el orden interno hubo enojo. ¿Cómo se entiende eso?

Porque empezaron los cuestionamientos. Aparece lo político en la dimensión más constitutiva del término. Los 'banderazos' de quienes se oponían a la estatización de Vicentin, por ejemplo, o los primeros reclamos de padres que querían que sus hijos volvieran a las escuelas, situaciones que, claro, tenían un costado riesgoso desde lo sanitario. En la misma línea, fue el caso del chico desaparecido, Fernando Astudillo, y desde los sectores más oficialistas no hubo reacción. La violencia policial fue todo un tema en 2020, y eso, en un país tan movilizadísimo en su lucha por los derechos humanos dice algo. Que no hubieran dicho nada, dice.

Entonces, se empezaron a instalar problemas públicos, que son problemas de todos, nos conciernen a todos. Lo del surfer es particularista; acá se empezaron a dar temas de un tono más universal. Y empieza a aparecer la disputa política, algo del orden del juego entre oficialismo y oposición se empieza a escenificar.

¿Cómo cataloga el registro del Presidente? ¿Es peronista, kirchnerista o albertista?

No le veo un tono kirchnerista. Uno podría buscar sutilezas. Pero no me parece. Me parece que la coalición es lo suficientemente heterogénea como para que, por ejemplo, si Cristina tiene que hablar, lo haga. Quizás si lo escuchás a Axel Kicillof, por sus modos, por sus argumentos, decís 'es Cristina'. Pero con Alberto eso no pasa, Alberto tiene su estilo, su tradición política, se rodea de su gente (aunque a veces tenga que ir cambiando nombres del Gabinete, lo cual transmite menos peso dentro de la coalición). Pero tiene un estilo propio, el del peronismo pragmático. Él se definió así, como peronista pragmático y peronista progresista. Las dos cosas ha dicho. Y sostuvo que quiere construir el peronismo del siglo XXI, que es el peronismo liberal. Alberto tiene su origen en el peronismo renovador de los años '80, que pretendía eso, y muchos del radicalismo inclusive fueron hacia ese peronismo renovador. No es un kirchnerista puro.

¿Qué lectura hace del componente autorreferencial peronista en el discurso durante el período ASPO, y a quién le habla a través de ese recurso?

El principio de la pandemia en la Argentina coincide con los primeros meses de Alberto en el poder. Creo que esa instancia lo encuentra todavía con un pasado macrista muy cercano, el horizonte adversarial de fondo era la herencia macrista del sistema de salud destruido, que no había sistema de salud, que el Ministerio era Secretaría. Entonces, me da la sensación de que ese componente, al principio, refería más al intento de construir la identidad propia en tanto mandato frente a lo recibido/heredado. Así también se decía 'qué habría pasado si Macri estuviera gobernando, sería todo un desastre', y la refutación apuntaba a 'empezar de vuelta'.

Luego se entiende que ante los cuestionamientos surgidos durante los meses siguientes, el 'nosotros somos peronistas' es la aclaración de que 'nosotros ponemos al pueblo por delante', 'nosotros venimos a cuidar la salud'.

¿Y a quién deja afuera ese mensaje?

Es una cuestión de identidad política. Refiere, en un inicio, al gobierno anterior. Porque, pensando en marzo, abril, mayo, no es que hubiera en nuestro país gente 'en contra de la

pandemia', negacionistas. Había adhesión. Es decir, el refuerzo discursivo de 'ser peronista' habla de un 'no me cuestionen, pongo al pueblo por delante'.

¿Cuán cómodo resulta desde lo discursivo la quita de punto de coparticipación a la Ciudad por parte de un Presidente/hablante tan porteño?

Creo que, por un lado, había que empezar a diferenciarse de Horacio Rodríguez Larreta. Nadie le dio más publicidad a Rodríguez Larreta que Alberto Fernández. Si Rodríguez Larreta hoy tiene imagen nacional, mide bien en Provincia de Buenos Aires, es porque el Presidente lo puso seis meses en conferencia de prensa, sentado al lado. Le daba voz, le daba cadena nacional. Los propios llegaban a decirle al Presidente: '¿Estás jugando con Larreta?'. Estratégicamente, es una locura, le estás dando a la oposición espacio para que hable para todo el país y un eco. Quizás hubo algo de eso, primó eso, tener que diferenciarse. Y Rodríguez Larreta también actuó en esa línea, empezó a diferenciarse fuertemente hacia el final del período de 2020.

¿Cómo opera el conflicto en la comunicación oficial, siendo el acuerdo una hipotética vía promotora de la legitimidad?

Considero que no hay comunicación sin conflicto. Si no hay conflicto, no hay movimiento, por ende, no hay política. Si la comunicación es política, tiene que estar organizada en torno a un conflicto. Si no existe, hay que crearlo. Porque es la manera en la que construís tu identidad, te diferenciás. Cómo te orientás hacia ganar una elección si no podés construir tu plus, tu diferencial, tu marca.

¿Inclusive en una crisis, que exige esfuerzo aunado?

Bueno, el tema es que la crisis duró (y dura) mucho. Por eso el acuerdo funcionó los primeros meses y después, inevitablemente cedió. El conflicto insiste, es un trauma. Como se estudia en el psicoanálisis con el inconsciente, el conflicto es algo que empuja y aparece. El acuerdo es un artificio. La vida política no gira en torno al acuerdo y al consenso. Hay política, y hay vida porque hay diferencias, no consenso. Dentro de la teoría política, la mía es una mirada conflictivista.

Jürgen Habermas te diría lo contrario, que el espíritu de la política es el acuerdo y es intentar dialogar en esa línea. Pero mi postura es que si el problema es cómo llegamos al acuerdo es porque, en el fondo, hay conflicto.

El conflicto siempre está operando. En este caso, lo hace en el marco de una crisis que perdura, hay algo del tiempo que complica todo mucho más. Por ejemplo, para casos de atentados terroristas, como fue el caso de las Torres Gemelas, en los Estados Unidos, como ejemplo paradigmático de comunicación política. Para construir consenso interno hubo que construir – esta vez, no un adversario, sino- un gran enemigo externo. Sin la presencia de un adversario o enemigo muy claro, no hay unidad ni consenso posible. Lo antinatural políticamente hablando del inicio de la pandemia era que faltaba esa dimensión adversarial, primero concentrada en el virus, luego en el surfer, luego en la oposición propiamente dicha.

¿No puede asociarse, desde lo comunicacional, estar en armonía a una buena gestión?

Tomo lo que mencionás como tercer hito de conflicto en tu corpus, lo de Maradona. Ahí ya no tenés un tema de comunicación política, tenés un tema de gestión. Ahí tenés un desliz de gestión. Fue escandaloso ver a tanta gente junta en la calle, se le fue de las manos al Gobierno. No es que ideológicamente transmitieron un mensaje político contradictorio, no había disputa política; eso fue gestión.

¿Qué opinión le merece el Presidente en pantalla tan a menudo como principal vocero de la crisis?

El Presidente en pantalla todo el tiempo es riesgoso. Se expone mucho a cometer errores, a tener deslices, a meter la pata. Y tu tesis sólo analiza las alocuciones oficiales. Podemos incluir también presencias en programas de televisión, actividad en redes sociales. Eran espacios en los que el Presidente improvisaba.

¿Qué se hizo muy bien y qué se podría haber hecho mejor en términos de comunicación durante el período ASPO?

Hubo una muy buena comunicación gubernamental que excedía las alocuciones presidenciales. Una maquinaria de construcción de mensajes que fue buena, algunas mejores y otras peores; creo que llegaron a hacer más de 3.000 piezas publicitarias en relación a Covid-19, fue algo muy grande, entre spots y afiches.

En lo que hace a la voz del Presidente, tuvo buenos momentos de llegada, los explicativos docentes, los considero eficaces. El rol de los científicos, aunque por momentos estaban medio corridos, pero tuvieron una voz bastante importante y él se apoyó mucho en ellos.

En cuanto a los errores, yo no veo los errores en la polémica, porque la polémica es parte de la política. Tiene que haber polémica para que haya política para diferenciarse, poder marcar la cancha. Los errores se empezaron a dar cuando al Presidente lo tomó el tono canchero, cuando nos comparaba con otros países, los vecinos y los más alejados, las contradicciones y desmentidas que eso trajo. La mala comunicación vino de la mano de esos errores. Y en las omisiones, desde ya; el hecho de que no hubiera hablado en serio de educación durante el primer año de la pandemia. No les hablaba a los padres, más que en tono 'compartan tiempo con sus hijos', algo así, y no les hablaba a los niños, más que en tono 'hagan dibujitos y mándenmelos'. Y fue un año entero. Más tiempo aún, si consideramos 2021. Pero 2020 fue completo, un año de no tocar ese tema, y lo está pagando este año, y lo paga en imagen y en haber tenido que abrir cosas que quizás no se deberían haber tenido que abrir por la cantidad de casos, pero es una apertura que remite a no haber hecho nada concreto por la educación en 2020, hubo un vacío con ese tema.

¿Cómo define el estilo de Alberto Fernández?

Alberto Fernández es un hombre de concertación. Esto se refleja, como primer acercamiento, en la referencia 'mi amigo, Horacio' y en el discurso de respeto que Horacio Rodríguez Larreta tiene para con el Presidente durante la primera etapa del período ASPO de 2020.

Desde ya, toda función de gobierno tiene desgaste, más allá de la adhesión que una figura presidencial puede generar. La oposición reacciona ante esto.

El Presidente es una continuación del consenso propiciado por Néstor Kirchner, sin ser el 'animal político' (bien entendido: pasión política y capacidad para conducir) del nivel que era él, sin ser el 'animal político' que sigue siendo Cristina Fernández de Kirchner hoy. Es indudable que tiene una modalidad de concertación (fue el operador perseverante del consenso político que generó Néstor, sumando otras fuerzas al peronismo). En este sentido, hasta se refleja en su estilo: toma el pizarrón y es capaz de argumentar ante la ciudadanía con claridad y haciendo docencia. La ciudadanía recibe esto con respeto y también la oposición en una primera etapa. Se impone la necesidad de todos en virtud de que hay que enfrentar una situación muy crítica. Más allá de que toda función de gobierno supone desgaste y esto se evidencia más adelante.

¿Cómo interactúa la oposición con este escenario de consenso al que hace referencia?

Hay dos vertientes de oposición, una racional, en la que impera la "prudencia" y otra que podría llamarse "imprudente", más agresiva, transgresora (actitud antes más bien propia de algunos sectores progresistas) y hasta rupturista. Para esa derecha 'cuasi alt-right' (en español, 'derecha alternativa', en tanto movimiento extremo que trasciende la derecha tradicional), la legitimidad basada en el acuerdo no existe. Acordar no da legitimidad.

El año 2015 significó la vuelta al poder de la derecha, esta vez, por vía democrática. Una corriente que siempre que había gobernado lo había hecho mediante golpes militares, durante un período pudo gobernar ganando en las urnas, por vía legítima. Fue un acontecimiento novedoso. Fue también una oportunidad histórica (aunque no exclusiva de Argentina) que se intentó aprovechar para generar un vuelco fundacional. Allí se explica (luego de haber perdido las elecciones) la necesidad de desestabilizar al gobierno de Alberto Fernández y Cristina Fernández, que en 2019 llegaron al poder en primera vuelta electoral.

¿Cómo interpreta que se fue dando la progresiva conflictividad?

El desgaste natural de toda gestión, sumado a los banderazos de la derecha más agresiva o fuera de la norma (violando las medidas de cuidado), la necesidad de Horacio Rodríguez Larreta de diferenciarse (por presión de sus propios correligionarios o por su propio cálculo político y conveniencia próxima a las elecciones) fue lo que influyó en la escalada del conflicto. Se da un doble discurso por parte de la Ciudad que le decía a los porteños 'quédense en casa' y, al mismo tiempo, no controlaba que eso se cumpliera. Eso es no acompañar las medidas del Gobierno Nacional.

Es la propia 'constituency' de Horacio Rodríguez Larreta la que también le va a insistir con que se diferencie, por ejemplo, con el tema de la educación presencial. O la que va a cuestionar el estar demasiado tiempo en la casa. Él actúa en consecuencia de ese voto. Al mismo tiempo,

Alberto Fernández también fue desoído por sus propias bases, aunque a su favor, en las celebraciones a lo largo del país por el 17 de octubre, que tuvieron el propósito de darle apoyo a las medidas de su Gobierno y que se hicieron en automóviles y medios de transporte a fin de mantener las medidas de cuidado. Él pidió cautela, pero la gente salió a la calle en su auto o su camión, con su bandera. Lo que sucedió fue que no se le estaba pidiendo que autorizara el fin de la cuarentena, sino que el mensaje fue ‘salimos para que sigas haciendo lo que venís haciendo, que es cuidarnos; venimos a apoyar tus medidas de salud’.

La legitimidad debe apoyarse en los acuerdos, en la medida en que haya consensos en la sociedad previos a dichos acuerdos orgánicos, estructurales, o concomitantes a los mismos.

Una crisis como esta exige ética y grandeza, más allá de los intereses partidarios. La estrategia exige un camino común entre los actores, continuidad entre las políticas implementadas. La política pública se maneja, por un lado, a través de la pasión, ese ‘meterse con adrenalina’, los valores, los intereses (incluso la otra faz de la pasión: el sufrimiento o el riesgo de vivirlo). Por otro, a través de la razón, esa relación ‘medios-fines’ (identificar el mejor camino para optimizar las condiciones). Esta crisis demanda el componente racional, el análisis de las consecuencias de cada acto, también impactado por el hecho de que existe una dinámica democrática que llama a la contienda electoral cada dos años, permitiendo que haya conexión entre medidas que se puedan re-alimentar por cada actor a quien le toque gobernar. Es una reflexión asociada al mediano y largo plazo, una lógica que insta a no quedarse con lo acotado de los próximos meses, sino a pensar un Estado con políticas perdurables. En síntesis, ética, grandeza, pasión y racionalidad.



¿Qué entienden los gobiernos por problema? ¿Qué es un problema para una gestión gubernamental?

Creo que hay múltiples abordajes. Hay dos clases de problemas: un problema que llamaría 'público', donde la afectación se define desde la objetividad y, por otro lado, problemas públicos son también problemas políticos desde la subjetividad de quien gestiona.

Esta distinción no siempre equipara a los problemas. Hay veces que alguien siente que tiene trabas para gobernar, aun dentro del ejercicio democrático, y problematiza una relación –por decir- con la Justicia, y problematiza eso como eje central, cuando públicamente no es un problema total. Esto es importante.

Lo segundo es, de alguna manera, los filtros ideológicos, o incluso, derivado del filtro ideológico, mucho más concreto todavía, un menú de políticas públicas posibles que uno tenga para solucionar situaciones que no necesariamente son problemas hasta ese momento. Lo que estoy citando ahora es, a mi entender, la perspectiva más espectacular que tiene la mirada de los problemas públicos, que es lo que se denomina el construccionismo político.

El construccionismo político, muchas veces, no trabaja sobre el problema sino que crea los problemas, porque tiene las políticas públicas como soluciones detrás. Si 'los problemas son zanahorias y las políticas públicas son garrotes', yo tengo este garrote para solucionar este estado de cosas, pero el problema no existe; por lo tanto, yo lo creo. Con esto puedo crear ficciones, o puedo, en todo caso, darle visibilidad y legitimidad a problemas que son tal pero que, 'no han logrado problematizarse', en el sentido de expandirse públicamente y que, en términos de mayoría, así se sienta.

Hay ejemplos interesantes de cómo el construccionismo ha actuado, en este sentido, frente a dos grandes temas: 1) la esclavitud, que siempre fue un problema, sólo que no se lo percibía como tal o 2) los derechos de género, en particular, a favor de la mujer, que hasta que no se problematizaron, no hubo políticas públicas que salieran a pujar. Antes pasaban ciclos muy largos entre estos mega-temas, desproblematizados o no. Hoy, en la dinámica de expresión de derechos esto es más común.

Lo otro es la jerarquía de los problemas. Perspectivas interesantes como la de Josep Chias, en su línea de marketing público, él trabajaba en España esta idea de que el problema, generalmente, tiene como un múltiple cuadrante: hay problemas ubicados en el cuadrante de temas estructurales (arriba) y temas secundarios o instrumentales (abajo). En esta matriz los fundamentales tienen un doble desagregado: 1) temas clave y 2) temas ideológicos. Por ejemplo, en la Argentina, la deuda externa es un tema clave, pero también puede ser un tema ideológico (al estar un gobierno determinado más cerca o más lejos del FMI). Para lo secundario, hay temas cliente (de alto impacto) y temas marginales. Es interesante porque en esta matriz o cuadrante, en estas cuatro entradas básicas (con lo estructural arriba y lo secundario abajo), la verdad es que todo puede ser un problema, en el marco de una gestión.

¿Pero le toca a la gestión atender a todos los problemas por igual? ¿Preocupan a la gestión todos los temas por igual?

Esta matriz tiene, por un lado, temas estructurales, por otro lado, temas marginales, pero abajo, el modo de enganchar esta matriz de doble entrada son temas de alto impacto y de bajo impacto. ¿Qué significa? Alto impacto, mucha afectación pública; bajo impacto, poca afectación pública.

Cito esta matriz porque es fabulosa para determinar que lo que la teoría puede describir como problema no siempre lo es. Hay otro tipo de urgencias, otro tipo de necesidades. Hay otro tipo de filtros y miradas que inciden. No todo es un problema objetivable desde una definición de legitimidad del problema de las políticas públicas. Me parece que hay mucho de la construcción política, de filtro político, hay mucho de oportunidad, hay mucho de cercanía electoral, hay mucho de 'ruido'. Entonces, no creo en una homogeneidad de la definición de los gobiernos para problematizar.

¿Qué prioridades operan cuando lo que toca es gestionar una crisis?

No está claro. Con la crisis ocurre lo antes mencionado, pero agravado.

Hay que imaginar dos tipos de niveles de gravedad a la crisis. Por un lado, lo que sería una 'crisis crónica', la metáfora de crisis crónica, que es un especie de bola de nieve. Cabe mencionar que es una bola de nieve que admite discusiones de encuadre, sobre si es o no crisis. Por otro, la instancia de 'gravedad pura', que son las crisis agudas.

¿Qué caracteriza a las crisis agudas?

Lo definiría por una percepción muy subjetiva por parte de quien gestiona: hay que actuar ya y ahora. Es una cuestión que pesa. Por lo tanto, esa sensación de urgencia es la que determina la dimensión de dicha crisis aguda que, evidentemente, hace imposible no actuar frente a la crisis.

Nunca está claro qué tipo de crisis yo llevo, y además si las crisis han pasado por una instancia de riesgo previo o no. Por ejemplo, la gestión de la pandemia es interesante en la perspectiva del marco de Sendai que es el que establece, de alguna manera, los marcos teóricos de la gestión del riesgo ante situaciones de desastre. Los marcos de riesgo, generalmente, se actualizan cada diez o quince años en un consenso mundial, el Marco de Sendai rige hasta 2030. Aborda el riesgo súbito, aquel que agarra con muy baja capacidad de respuesta a las instituciones (sociedades, gobiernos, etcétera). Y, por lo tanto, en ese tipo de cosas es que las crisis directamente son agudas, sin haber tenido instancias crónicas.

De lo dicho se entiende que la ausencia de estos marcos da cabida a una interpretación abierta del caso, y a una consecuente respuesta errática a la crisis, ¿es así?

No es sencillo delimitar eso. Porque las crisis muchas veces no tienen elementos objetivables para ser 'agudas porque sí'. Y uno de los elementos que desvirtúa la posibilidad objetivable es lo que se llama el proceso de subjetivación de las crisis, una atribución de la generación de la crisis desde una perspectiva psicológica interna que explica el desarrollo. No toma en cuenta una trayectoria previa de la situación que genera que hoy sea crisis. Muchas veces esa subjetividad solamente se rompe cuando aparece un dato incontestable, que es lo que permite en la escena, básicamente, consensuar que, efectivamente, estamos en un proceso crítico.

Todo lo dicho previamente sobre gobiernos en situaciones de rutina, de alguna manera, se traslada de un modo muy parecido a la perspectiva de cómo entender la existencia o no de crisis.

Cuando hay consenso sobre lo crítico de la situación, tal es el caso de pandemia generada por Covid-19, ¿qué lugar ocupa la comunicación política?

La comunicación política en casos de crisis es todo. Por eso importa la profesionalización de la comunicación política. La profesionalización podría tener, en general, cuatro abordajes: la teoría, la doctrina, la estrategia y la táctica. Generalmente, cuando analizamos la comunicación política, vemos que está todo situado en la estrategia y en la táctica o, eventualmente, en la doctrina. ¿Qué sería la doctrina? La percepción subjetiva de mi mirada del mundo. El ‘duranbarbismo’ no existe como tal, pero era un acto doctrinario.

¿Qué compone a la forma profesional de comunicación política?

Para mí, ser profesional es dominar la teoría. Y dominar la teoría es entender que, desde la perspectiva institucionalista, la comunicación tiene cuatro instancias que pueden funcionar juntas pero son totalmente separables: 1) la comunicación gubernamental en situaciones de rutina; es decir, la comprensión de rutinas que definen la gubernamentalidad¹⁰; 2) la comunicación electoral; 3) la comunicación de crisis, y 4) la comunicación de riesgo.

Respecto de lo último, la comunicación de riesgo, se trata de un subcapítulo importante de la comunicación gubernamental, sólo que tiene tal dimensión, con objetivos tan particulares, que, a pesar de ser parte de la comunicación gubernamental, por su propia especificidad se la entiende como separado.

¿Qué aporta la comunicación política, entonces, al momento de crisis?

Primero, comprensión de que la comunicación política no es un fenómeno distinto de la política en sí. Toda política se presenta, se representa y se hace pública a través de un formato comunicacional. La síntesis de esto es muy clara, no hay política sin comunicación. Discutir qué aporta la comunicación política es casi como discutir qué aporta la política en sí. Aporta todo, es la chance más importante de legitimidad. Aporta, sobre todo, elementos de esencia particular pero prioritariamente lo que llamo objetivos instrumentales, que evidentemente permiten gestionar situaciones disruptivas, sean de crisis o sean de riesgo, con una especificidad, con una profesionalización adecuada a esa situación disruptiva.

¿Qué distinción hace entre crisis y riesgo?

La diferencia es total, si bien ambas actúan sobre la incertidumbre. La crisis es incertidumbre pura; y la ausencia de certezas, en parte, determina la esencia. ¿Adónde debería ir la comunicación de crisis? Básicamente, a aportar trayectorias de certidumbre y, en esta aportación de certidumbre, tiene un objetivo instrumental: dotar a la crisis de perspectiva política y llevarla hacia la perspectiva instrumental-operativa (ayuda, contención, mitigación, reparación, compensación, etcétera). La crisis es, desde el fenómeno disruptivo, lo que viene hacia adelante, en tanto y en cuanto, trayectoria más o menos controlada que aporte esa certeza.

El riesgo no tiene nada que ver con eso. Hay un riesgo que trabaja en crisis y hay un riesgo previo. Al riesgo previo se lo denomina riesgo hipotético, que es el riesgo que alerta sobre una crisis futura. Básicamente, el riesgo apunta a generar una conciencia pública sobre peligros, amenazas

¹⁰ “Gubernamentalidad”, entendida como algo alejado de la perspectiva crítica de Pierre Bourdieu, de hegemonía del Estado

y vulnerabilidades. Por lo tanto, el riesgo deriva, básicamente, de la creación de un proceso de construcción social para una cultura social y política que perciba esas amenazas, vulnerabilidades y peligros. Así como está ese objetivo frente a un fenómeno futuro hipotético o frente a una crisis que ya se está dando (que son los dos modos en los que aparece el riesgo), al igual que con la crisis, se da con el riesgo un objetivo instrumental. ¿Cuál es? Que yo modifique un hábito o una conducta. El 'hábito' refiere a algo puntual y específico; una conducta refiere a una colección de un sistema de hábitos.

Entonces, la distinción es brutal. El riesgo, básicamente, es una actividad preventiva. Y la crisis es una actividad portadora de certidumbre hacia adelante.

¿En el contexto de crisis, cuando hay consenso sobre la crisis, qué lugar ocupa el mensaje cohesionado?

En línea con lo dicho, y considerando el marco de esta investigación, esa pregunta se responde analizando que el Gobierno, durante 2020, descuidó el riesgo y se posó sobre la crisis. Es uno de los grandes errores que cometió. Es la idea de un Presidente que controlaba, que incluso miraba el mundo planteando que éramos mejores que el resto, que pasó del éxito al exitismo, que no se preocupó luego por el confinamiento duro.

¿Pero qué hizo bien el Presidente, en el marco del manejo de la crisis?

Hay ciertos elementos que son sumamente destacables en la percepción del riesgo, como es la actuación temprana, particularmente y la transparencia, todo eso sí sucedió. Pero luego el Gobierno creyó que estaba en un formato de gestión de crisis, habiendo dominado un contexto disruptivo, cosa que no y evidentemente descuidó el riesgo. Que tiene que ver con la instalación de una cultura asociada a esa percepción de vulnerabilidades y amenazas. Y no solamente no lo hizo, porque lo descuidó, sino que además instaló una serie de elementos, entre ellos, la posibilidad de que aparezcan algunos de los tantísimos sesgos cognitivos que afectan el riesgo, pero particularmente uno, el del caso (Grupo) Vicentin, que fue el sesgo de confirmación, que es aquel que quita chances a la perspectiva del riesgo, en función de mi creencia ideológica y partidaria previa, que me condiciona frente al liderazgo. El Presidente Fernández activa con el caso Vicentin el sesgo de confirmación, en tanto miradas parciales que compiten contra el riesgo desde la ideología partidaria.

Lo importante es que no siempre el riesgo trabaja con las crisis. Creo que Argentina, antes de tener gran cantidad de casos, trabajó más en la perspectiva de crisis, cuando, a mi entender, debería haber potenciado mucho más la perspectiva del riesgo. Es importante comprender el maridaje entre estos dos fenómenos.

¿Cuál debería haber sido la estrategia, en concreto, dado que resulta erróneo apoyarse más en la crisis que en el riesgo?

Generalmente, las crisis, en la perspectiva del riesgo sanitario, trabajan cuando hay aproximación a estadíos de colapso sanitario. Por eso digo, hubo muchísimo tiempo para instalar el riesgo, antes que la crisis. Básicamente, crear cultura... cultura social de la percepción, de las amenazas, vulnerabilidades o peligros, independientemente de los sesgos cognitivos.

Es interesante entender que los fenómenos del riesgo son un capítulo de la comunicación de gobierno pero no del gobierno como rutina, sino muy particular. Por eso, insisto, lo considero por separado.

¿Qué características tiene la política del riesgo?

Por un lado, las políticas del riesgo siempre son cooperativas; deberían ser gestionadas de modo mucho más horizontal desde la cooperación interinstitucional. Eso se logró, de momentos, pero dejó de lograrse con el caso Vicentin y cuando se toca el punto de coparticipación particularmente de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Entonces, ese elemento, con la pérdida de horizontalidad también perdió la cooperación técnica multinivel, y también la incorporación de la mirada ciudadana. La característica del riesgo, que sea construcción social, no es una mera expresión. La construcción social significa que deben existir tres cosas: 1) co-diseño, 2) co-gestión y 3) co-responsabilidad.

Aquella persona que va a vivir en la cultura del riesgo, si esto se logra instalar, básicamente debe ser decisor también respecto de qué se describe como riesgo, debe ser un actor central en cómo gestionamos ese riesgo y, a partir de eso, uno puede exigirle esa co-responsabilidad. Los gobiernos son muy pícaros, definen en 'modo crisis' pero luego piden rendición de cuentas en 'modo riesgo'. La ciudadanía, en general, no ha sido parte ni del co-diseño, ni de la co-gestión, pero sí se le pide el resultado de la co-responsabilidad.

Esta figura, en términos de búsqueda de horizontalidad, en términos de participación de protocolos, en términos de entender también los sesgos cognitivos que pueden luchar contra eso fue un proceso muy mal realizado por parte del Gobierno. Independientemente de que también se cayó en los errores más básicos de la profesionalización, que es desconocer la característica histórica que tienen los formatos de crisis y también la cuestión de riesgo en estas instancias: 1) es que siempre hay, mayormente, un espíritu cooperativo; se estima que entre el 70% y el 80% de la gente lo tiene; y ese 30%, 20% o 10%, según el caso, no lo tiene porque tiene dimensiones competitivas o dimensiones egoístas. En otro tipo de riesgo no molestan, existiendo una pandemia sí, porque generan efectivo daño al resto. Esa focalización faltó.

Tampoco se trabajó adecuadamente en las dimensiones de miedo. El miedo hace ruido y genera mala prensa, pero no todo miedo es malo, y es un motor persuasivo significativo del riesgo. Ahora, hay dos tipos de miedos. Uno es el que llamamos 'miedo epistémico', es el miedo exagerado, la hipérbole del miedo, que genera incluso miedos democráticos; es ese miedo que plantea algo que no se termina de conocer hacia adelante. Pero luego hay una dimensión del miedo que llamo 'miedo experiencial' o lo que la teoría llama 'miedo fáctico' (son sinónimos), es el miedo que tiene capacidad pedagógica a modo de aprendizaje; es ese miedo que casi siempre trabaja con la pena o con el remordimiento, tu rol importante y significativo para evitar que contagies a otro, aunque vos no seas persona de riesgo.

Uno de los errores más marcados fue el de la campaña que estuvo dirigida a la persona, en particular. Y esto es un contrasentido. La perspectiva del riesgo, más que nada, recomienda miradas colectivistas antes que individuales, porque es aquella que pone al individuo como una parte del engranaje. Puede que el riesgo no me toque de cerca, pero sí me va a tocar de cerca el rol solidario, el rol social, como (en este caso) factor de expansión del contagio.

Es gigante la cantidad de cosas que uno podría mencionar sobre errores cometidos. Y eso que, lejos de tener mala intención para con el Gobierno, diría, todo lo contrario. Pero lo primero que advierto es que no hubo profesionalización, no tienen la más mínima idea de lo que significa patrones de comunicación de riesgo.

Sin embargo, sí advertimos que el Presidente remarcaba que las decisiones eran conjuntas, federales...

Al principio mostró federalismo. Luego, AMBA se comió al federalismo. Recién luego de mitad de año volvió la perspectiva federal. Hubo un federalismo de urgencia, exagerado que, yo diría, sirvió, porque se tomó como un estilo inicial. Pero no fue una característica de todo el ASPO, para nada.

¿Cuál es la importancia que, entonces, usted le asigna al mensaje cohesionado?

No hubo cohesión al no haber perspectiva del riesgo. Así de simple. Cohesión es una sola cosa, elementos con coherencia. Avanzo con otro ejemplo que demuestra la ausencia de elementos de coherencia. El Presidente, que pasó del éxito al exitismo, se convirtió en sí mismo como un sistema de comunicación pública, prácticamente quitándole peso a todos los actores que podían hablar, incluyendo ministros con pertinencia temática por su cartera, y rompió uno de los criterios básicos (que tanto en crisis como en riesgo se deben tener en cuenta), que es que el riesgo se trata de una política pública y requiere, por lo tanto, comunicaciones que, en términos del receptor en la intermediación mediática, tengan equidistancia para todo el sistema de medios. Yo no puedo pasarme dando entrevistas sorpresa a un medio en particular, porque lo que rompo son las chances de la cohesión (la posibilidad de un encuadre unificado).

El propio Presidente, como voz excluyente, rompió las chances de controlar el encuadre, no solamente por conferencias de prensa, que eran bien vistas por consenso pero mal vistas a raíz de las dudas que quedaban a posteriori (sobre todo, cuando el Presidente improvisaba). Se olvidaba de decir algo, o no quedaban claros los protocolos derivados de ese anuncio. Había expost un ejercicio de resignificación de los dichos del Presidente para darle orden comunicacional a esa ausencia de coherencia que es, en parte, otro de los tantos ejemplos de ausencia de cohesión.

¿Diría usted que es posible comunicar bien durante una crisis?

No sé si bien. Un error que ha quedado expuesto en la humanidad es que, en general, desde la perspectiva de la comunicación, hay manuales o protocolos de crisis. Creo que, a lo sumo, hay capacidades institucionales y habilidades personales que van llevando hacia ciertos manejos de crisis que pueden ser razonablemente más eficaces que otros. La palabra 'bien' tiene múltiples acepciones para lo que significa crisis: depende en función de lo que se quiere lograr (no es lo mismo la contención de daños de reputación de un político como resultado de la gestión, que los resultados de riesgos sanitarios). Depende de a quién le hable y qué quiera lograr puedo decir si la comunicación es buena o no.

¿Cuánto juega la percepción, la del Gobierno y la de la ciudadanía, en el marco de una crisis?

La percepción juega un rol preponderante. Cuando hay un sesgo de confirmación, evidentemente la percepción no es unánime, ni en la política ni en la ciudadanía. No siempre juegan los elementos racionales 'unificados' de la percepción de crisis. Un ejemplo más de estos días, no vinculado a Covid-19 pero sí al panorama electoral futuro, es Mauricio Macri, tras lo que, podríamos aproximarnos, fue un mal gobierno, hoy analiza la posibilidad de volver a presentarse y hay una porción de la población que decide ideológicamente seguir apoyándolo. Yo pongo mucho foco, en estos casos, en el cálculo egoísta personal y en filtro ideológico-partidario para entender qué es bueno y qué es malo.

¿Qué importa más al gestionar una crisis, el respeto por el plan de acción establecido o la flexibilidad para cambiar el curso, en caso de necesidad?

La rigidez muchas veces es un peligro. Todo lo que aporte certeza sirve. Cada crisis es un mundo y tiene su propia trayectoria. Las crisis, en tanto procesos excepcionales, no tienen rutina única, entonces, se admiten cosas que en otro contexto no se admitirían: es lo excepcional para responder a lo excepcional. Todo aquello excepcional que, de alguna u otra manera, dé certezas, lo que aporte certidumbre frente a una situación de desconcierto evidentemente tiene más chance de ser efectivo que la propia rigidez por sí misma.

¿Y esa búsqueda de certeza se da en base al co-diseño y co-gestión al que hacía referencia?

Sobre todo, en el riesgo; no tanto en las crisis. Porque no siempre vas a tener co-gestión en las crisis.

¿A qué responde esa falta de profesionalización a la que hace referencia?

Parte de la base de que el riesgo puede ser rutina, pero la crisis nunca es rutina. Pero es un problema cuando el riesgo se rutiniza como tal; el riesgo siempre necesita de algún estado de hiper alerta (el equivalente al estrés humano, cuando uno está alerta ante algo que amenaza). Ese estado es lo que hace que el riesgo esté activo. Cuando el riesgo se rutiniza, se rutiniza también el miedo; nos acostumbramos y ya nada tiene efecto. En cambio, en las crisis no, allí no hay rutina. Debería haberla, en parte, si tengo claridad respecto de cómo salir, lo que me permitiría resolver política y operativamente. Pero las crisis, generalmente, son ejercicios de no-rutina, más allá de la propia voluntad de querer instalarla.

¿En la Argentina qué vendría a ser una rutina eficaz para salir de la crisis pandémica, en particular?

Salvo por la vacunación, nuestro país y otros tantos países han tenido idas y vueltas (en cuanto a confinamiento, etcétera). Las idas y vueltas son propias de este contexto. Pero, en todo caso, hay un elemento para ver esto, muy interesante, por parte del propio Presidente y sus anuncios. Básicamente no hubo ningún anuncio igual, desde que empezó la pandemia; a lo sumo, el segundo y el tercero, en esa idea de 'Alberto-docente' (pero luego surgió la duda sobre si era grabado, en vivo, si se admitían preguntas o no). Esa ausencia de rutina en la gestión del riesgo, y en las crisis también, es un ejemplo interesante para decir que no logró el Gobierno nunca, desde mi punto de vista, que sea visualizado como aquel que tuviese algún tipo de rutina.

¿Qué tan importante es la legitimidad en la gestión de una crisis?

Yo uso la palabra legitimidad como sinónimo de comunicación. La crisis requiere legitimidad; no es que sea importante, es inherente la legitimidad a la gestión de una crisis. Lo cual no implica que haya que idealizar o definir a la legitimidad como un 'programa de Walt Disney'. La legitimidad, en parte, tiene patrones que se asocian a los niveles de consenso. Y hay que entender que toda legitimidad, por lo tanto, todo consenso, tiene variables de disenso. Esa legitimidad nunca hay que entenderla como unanimidad; sino que son niveles de consenso que admiten siempre disenso.

¿Qué supo hacer el Presidente para lograr consenso y legitimidad?

Hay una variable de consenso producto de una amenaza externa. Algo así pasó con George W. Bush y la población estadounidense tras el ataque a las Torres Gemelas (lo que se denomina el efecto 'rally-round-the-flag', que sería algo así como 'abrazarse a la Bandera' ante determinados

momentos de crisis). Este efecto le atribuye al Ejecutivo Nacional una imagen más de comandante en jefe de las Fuerzas Armadas que de presidente, para lograr consenso respecto de una amenaza externa. El virus, inicialmente, tuvo una variable bastante estigmatizante, ante esa concepción internacional de 'virus chino' que nos invadía. Ahora, ¿esto se explica en Alberto Fernández? No, se explica en la totalidad de los presidentes del mundo, salvo aquellos que tomaron posturas negacionistas (Jair Bolsonaro o Donald Trump), o salvo los que venían de crisis crónicas (Lenín Moreno o Sebastián Piñera). A prácticamente todos, salvo estas excepciones, les mejoró la reputación. El promedio de liderazgos durante la primera ola en Europa fue del 71% de aprobación. Angela Merkel superó el 80% de aprobación. En América Latina pasó lo mismo, salvo, insisto, los que tenían crisis agravadas previas (una 'comorbilidad crítica', por ser metafórico) o los que tuvieron procesos de negación.

¿Influyó en algo, para bien o para mal, el poco tiempo que llevaba Alberto Fernández al momento de la llegada del virus al país?

Pienso que ni una cosa ni la otra. Es un juicio contra-fáctico, no lo podría responder.

¿Influye la cultura a la hora de formar acuerdos?

Por supuesto. Este es el gran contraste que tenemos, por ejemplo, con Nueva Zelanda, que es una sociedad que tiene un elemento que así lo explica: confianza pública. Es mucho más sencillo formar acuerdos en sociedades de ese estilo porque el sistema tecnológico se posa sobre otra base (el de alerta por tsunami en Nueva Zelanda, el de alerta por terrorismo en Israel). O un sistema híper tecnológico en Singapur o en Corea del Sur, donde básicamente había trazabilidad; yo entraba a un comercio y automáticamente un código QR sabía y le avisaba al gobierno dónde estaba. Muchas veces, donde la confianza pública está rota, como pasó en Corea del Sur, esto genera ruido y polémica importante (porque salieron a la luz por parte de filtraciones de gobierno muchísimos casos de infidelidades, porque el gobierno trazaba el contacto de la gente que estaba infectada y, por lo tanto, trazaba con quién había estado). Pero, generalmente, los niveles de confianza pública explican las chances de que el riesgo sea un fenómeno de construcción social.

Si nosotros, como sociedades latinas, no estamos en una instancia de confianza pública, es mucho más difícil, no sólo desde lo tecnológico, sino en general. Por eso hay que ser mucho más cuidadosos de no alentar los sesgos cognitivos. No tiene que ver sólo con el argentino. En general, la cultura latina no está sostenida en la confianza pública.

¿Cuáles son modelos de confianza pública de los cuales sí se puede aprender?

Buenos modelos de confianza pública en el mundo son Nueva Zelanda, Australia (en menor medida), Japón, Suiza (parcialmente), los países nórdicos. Pero esto también se va rompiendo producto de los procesos migratorios. No obstante, esto sería algo así como confianza pública en procesos democráticos. Es un modo de control desde la perspectiva de la autorregulación cultural.

¿Qué pasa cuando el acuerdo intergubernamental se rompe, en el contexto específico de una crisis pandémica?

Pasa lo que vimos en la Argentina, el sesgo de confirmación es dominante. En la pérdida de popularidad de Alberto Fernández, evidentemente, su sesgo de confirmación es la variable que más explica. Pero aclaro que no es el único sesgo, en la base de la cultura popular (sin incorporar al poder) uno de los efectos más notorio del sesgo cognitivo es aquel efecto mediante el cual los

que menos saben tienen mucha más certeza de lo que no saben respecto de quien sí sabe, que, generalmente duda. Esto se ve en los casos en los que una persona se enferma en pandemia y un médico, que no tiene la menor idea del síntoma real o del cuadro clínico total del paciente, le manda un mensaje a través de WhatsApp indicándole lo que debe hacer. La psicología social está llena de sesgos cognitivos.

¿En definitiva, cómo define el estilo de comunicación durante el período ASPO?

Es el propio Presidente convertido en un sistema de gobierno. Una hiperpersonalización con serios déficits en su capacidad de construir encuadres públicos.

¿Y lo positivo?

Su cooperación política multinivel, su actuación temprana y técnica, su empatía y transparencia, su decisionismo. La primera etapa.

¿Hacia qué mutó eso?

Partió de cuando él gestionaba el riesgo, en parte, como se define la gestión del riesgo en tanto 'mecanismo horizontal de sociedades estratégicas' (al menos, relativa horizontalidad). Se perdió eso, se 'AMBizó' la Argentina (como un neologismo derivado de AMBA) y él mismo pasó del éxito al exitismo.

¿A quién le habló el Presidente?

En un principio, creo yo, a todos los argentinos, por igual. Luego de Vicentin comenzó a hablar no siempre a todos.

¿Qué elementos identifica que formaban parte de la construcción discursiva del Presidente?

Puedo referirme a su léxico. Me da la sensación de que tuvo un estilo que se reflejó luego en su discurso, muy en la línea de la perspectiva clásica, machista (por cierto) de la gestión de crisis, es significativo que él era el piloto de tormenta y controla todo.

Por otro lado, un elemento interesante, en línea con la ética del cuidado, es el estilo de un Presidente que se ponía del lado de quien sufría. Hay toda una línea muy interesante que se estudia en literatura asociada al sufrimiento de la carencia de acceso a los derechos humanos, que es la palabra 'compasión' (mal traducida como 'lástima' pero que debería ser entendida como 'empatía', que implica 'estar ahí', ponerse a disposición del otro, al lado del otro, pensando en cómo vive el otro). Eso se fue perdiendo.

La disminución de poder ante la sociedad, básicamente porque permitió que lo que se llama 'grieta' (que se denomina proceso de hiper ideologización) aflorase, y también la pérdida de poder interno en su coalición, derivó en un liderazgo mucho más 'ejecutivista', mucho más proactivo, hasta exageradamente. Un liderazgo mucho más representativo de gestos o parámetros de autoridad; cuando en realidad, cada vez que él avanzaba hacia ese gesto de autoridad, rompía esa variable de construcción de consensos que, en definitiva, era puente de negociación como parte de sus atributos electorales. Es interesante notar esto porque es la contracara de su mejor momento, el de cooperación.

En la idea de mostrar autoridad, incluso interna en el marco de su coalición, pierde todos los rasgos por los cuales fue atractivo votarlo como cabeza de esa coalición. Es una cosa increíble, se vuelve torpe.

¿Qué percepción tiene respecto del acompañamiento que hizo el periodismo durante el período ASPO?

El periodismo hizo un pésimo acompañamiento. Primero, no puedo hablar de un único periodismo. Para hablar de periodismo hay que circunscribirlo a medios de comunicación tradicionales o a alianzas de medios. Creo que discernir sobre el rol de los medios tiene que ver con discernir sobre en qué alianzas se recostaban los medios: algunas muy pro oficialistas; otras, muy anti.

Así como uno puede decir que los gobiernos carecen de perspectivas técnicas para la gestión del riesgo, me parece que los medios, en general, carecieron del abordaje de periodismo científico. Por otro lado, los grandes alentadores, desde un primer momento, de los sesgos de confirmación o de sesgos cognitivos, en general, fueron los periodistas. Cuando un periodista se para y, en vez de argumentar con un documento técnico, dice 'yo creo que...', evidentemente, ahí el que menos sabe creo que es quien más sabe. Está lleno de afirmaciones que el periodismo hizo para romper con una mirada periodística que implique multiplicidad de fuentes, jerarquización de temas, miradas contextualizadas y no descontextualizadas que mostraba un hospital colapsado que resulta que era en cualquier otro país.

La aceleración de los sesgos cognitivos del periodismo, a favor y en contra, fue realmente impactante desde la ausencia de ética profesional.

¿Qué puede hacer la comunicación política por la gestión de gobierno, en adelante?

Se termina aprendiendo muy poco de las crisis, en general. Hay cambios de estilo abruptos, hay muy poca revisión interna (no aprendo del error, lo tapo, lo oculto, cambio personas en vez de cursos o procesos de reforma). Me animo a imaginar que me parece significativo que ha empezado a tomar fuerza la importancia de las capacidades institucionales y las habilidades personales en la dimensión de la gestión de crisis y de riesgo. Estas miradas profesionales han venido para quedarse. Hay una discusión sobre lo que significa el riesgo, sobre la institucionalización del riesgo dentro de las instituciones en general, pero especialmente dentro de los gobiernos y una voluntad de debate, la presente investigación, por ejemplo (hace un tiempo, impensable). Son aproximaciones asociadas desde la formación hacia los gobiernos, en ese orden, para empezar a instalar el riesgo como una política pública. Ese es un avance interesante por un aprendizaje que empieza a consolidarse.

¿Es posible hablar de un solo periodismo en nuestro país?

No. Por definición, no sólo en la Argentina sino en cualquier lado donde existe una sociedad más o menos abierta, el periodismo es siempre un campo de mucha heterogeneidad en las formas de practicarlo, de hacerlo, incluso con valores antagonistas entre sí entre quienes lo llevan a cabo.

Lo que sí cambia son las proporciones. A veces, los sectores periodísticos que se rigen por determinados valores y prácticas son un espacio marginal dentro de la gran parte del periodismo y, en otras ocasiones, construyen el mainstream para el periodismo. Eso es lo que varía, pero no la diversidad.

¿Se puede hablar de partidización de grupos mediáticos?

Sí, y en gran medida, y esto es una de las características desde hace más de una década, ha habido un crecimiento del periodismo más militante por la polarización, que se instala en gran medida en el centro del escenario. En otro momento de la historia, o en otros países, ese periodismo más militante está en los márgenes, mientras que en el centro hay un periodismo que intenta hablarle a toda la sociedad. En el caso de la Argentina, en el centro tenemos un periodismo que le habla a sus sectores sociales.

¿Cuál es el riesgo de que se partidice una empresa periodística?

Que, en gran medida, la construcción de una democracia necesita la información compartida, la construcción de una base informativa común. Cosa que nunca es total, nunca es completa por la pluralidad de perspectivas que existen. Pero sí en el mainstream de los medios de comunicación una democracia que funcione bien intenta tener medios de comunicación profesionales que difunden información, interpretación y representaciones que pueden ser compartidas por amplios sectores sociales. Cuando eso no pasa se pierde la capacidad de diálogo, la capacidad de construcción conjunta. No es que hay discusión sobre opiniones, sino discusión sobre propios hechos de lo que efectivamente pasa. Entonces, llega un momento en el que los principales medios de comunicación de un país se producen y se informan sobre realidades muy opuestas, por lo que aparecen dos países muy, muy diferentes.

¿Cómo influye la latitud, qué tiene de distinto ejercer periodismo en la Argentina que quizás en otros países, socio-políticamente hablando, no ocurre?

No creo que se deba a la latitud, al misma situación se da en todos los países. En la historia de todos los países hay ciclos de mayor polarización y ciclos de despolarización.

¿Qué rol considera que cumplen los medios, específicamente, en contextos de crisis aguda?

¿Qué rol *deben cumplir*, o qué rol efectivamente cumplen...?

Bueno, ambas respuestas, si se puede.

Una cosa es el rol que deben cumplir, el rol de servicio. Un trabajo que, en situaciones de crisis, demanda ser especialmente cuidadoso con el rigor de la información. La opinión de un periodista no es libre, debe estar atada a la información y a la argumentación sólida. Entonces,

claramente, tiene que tener, de alguna forma, hasta cierto tono anti-cíclico. Esto quiere decir que el periodismo tiene que ir regulando los ciclos de euforia y de presión social; los medios son, en gran medida, colaboradores activos respecto del ánimo social. Y, como los buenos amigos, tiene que ser un poco anti-cíclico; y no estar fogueando los ciclos. Para mí, una buena definición de sensacionalismo o de mala praxis es el periodismo que foguea los ciclos que, frente a la depresión, te deprime; y frente a la euforia, te tira todavía más para arriba.

En las crisis hay que estabilizar. Desde lo normativo, lo que son los valores profesionales, en los medios de calidad se trata de construir verdad con esperanza, una verdad mostrando también la posibilidad de cumplir juntos un futuro. El buen periodismo es el que hace hacer a la sociedad buenas cosas, y que demuestra que puede colaborar con la construcción colectiva de un modo positivo. Eso no implica mentir, no implica decir las cosas que están mal. Todos sabemos que todo eso se puede hacer con un ánimo de esperanza o con un ánimo de apocalipsis.

Esa vocación en las crisis se vuelve especialmente sensible, porque en las crisis estamos todos especialmente sensibles. Es como una pista de patinaje sobre hielo: para frenar tenés que pensarlo mucho mejor, para acelerar tenés que pensarlo mucho mejor.

Me pregunto si la prensa gráfica-papel, en particular, inspira mayor confianza en estas situaciones...

Desde el punto de vista del profesional, hasta en las propias redacciones quienes hacen papel ya no valoran el papel que hacen. Como quien llena una planilla al final del día. Y, por supuesto, habrá algún lector que lo espere en el diario del domingo.

¿La credibilidad de un gobierno se dirime en la arena periodística?

Menos que antes. Porque los medios están hoy en una situación de marginalidad en el ecosistema respecto de la situación de hace 15 o 20 años. En el ecosistema que contribuye a formar las preferencias de las personas el periodismo no ha dejado de ser influyente pero es muy posible que tenga menos influencia que antes, porque hay muchos más actores. Así que no es ésta la década de 1990, cuando la mediatización era oligopolizada por cuatro o cinco medios principales.

Por definición, la configuración histórica de los medios es oligopólica. En toda comunidad los medios que realmente influyen no son diez o quince; en cualquier país y en cualquier ciudad son cuatro o cinco. Porque, lógicamente, hay una concentración de la atención, los propios ciudadanos buscan informarse donde saben que se informan los otros también. Cada uno puede buscarse otra alternativa, pero también busca estar en el mainstream. Si decís 'quiero saber lo que pasa en el pueblo', vas a la plaza; podés caminar, desde ya, por la cuadra de tu casa, pero, para saber lo que pasa en el pueblo tenés que ir a la plaza. Es la lógica del trending topic en Twitter, es saber 'en qué anda la gente'. Vos sabés en qué andás vos, y podés ir por algunos lugares donde no va nadie, podés leer tu revista especializada, pero luego te vinculás con alguno de los medios principales: ves Clarín, Página 12, Infobae... son ese oligopolio. Y eso no es que pase sólo en la Argentina, pasa en Perú, pasa en Estados Unidos.

En la década de 1990, ese oligopolio explicaba casi completamente el paso de lo privado a lo público. Había pocas posibilidades por fuera de esos medios para hacer algo público, conocido por todos, ya sea una marca, un candidato, un movimiento social, lo que fuere. Había que ceder ante esa configuración oligopólica. Hoy por hoy, el ecosistema informativo ofrece múltiples canales para hacer algo público. Nosotros mismos podemos convertirnos en medios de

comunicación y tener relevancia en la formación de las preferencias de los ciudadanos. Junto con los medios, hay otras voces que directamente, sin mediatizarse, influyen en la formación de las preferencias.

¿Quiere decir esto que los medios ya no influyen más? No. Siguen teniendo influencia, especialmente, en determinadas situaciones; especialmente, en situaciones de crisis, porque son voces muy articuladas, muy organizadas, voces que se reproducen y son continuadas en el tiempo sistemáticamente, y eso da fortaleza, sostenibilidad a la voz. Clarín está todos los días, Página 12 está todos los días, pero alguna otra voz institucional puede ser más ocasional, puede ser más episódica. En cambio un medio de comunicación está más articulado para sostener eso. Ocurre que son tantas las voces, que todos los días tenés voces episódicas que te interfieren en las voces organizadas. Todos los días conozco un nuevo influencer, una nueva voz, un nuevo trending topic, que es el rey del día. Pero ese día te lo llevaste puesto a Clarín, te lo llevaste puesto a Página 12.

Es tanta la cantidad de alternativas y de voces disponibles que, si bien los medios tradicionales no se vuelven no-relevantes, sí se vuelven menos relevantes que antes. Tienen más desafíos que antes para marcar agenda, entonces, tienen más interferencias en la formación de preferencias de los ciudadanos respecto de antes.

Sin embargo, cada vez que no hubo conferencia de prensa durante el ASPO, con medios de comunicación tradicionales interpellando, eso se le reclamó al Presidente. En la misma línea, su análisis, de alguna forma, se contrapone con el hecho de que los medios están en la agenda oficial...

Los medios están diseñados como interlocutor, especialmente en el discurso de Alberto Fernández, sí... es esa situación que a veces hasta podría leerse como un diálogo.

Podemos coincidir, entonces, que hace a la composición discursiva del Presidente la presencia de este interlocutor mediático...

Exactamente, estoy de acuerdo.

¿Qué tan importante es la legitimidad de la autoridad de gobierno en la gestión de una crisis?

La legitimidad es todo.

¿Cómo se construye?

Tengo un slogan propio para la legitimidad, que es legítimo aquello que comunica mejor la representación. La legitimidad la dan los ciudadanos; entonces, como ciudadano, doy mi reconocimiento, atribuyo la legitimidad a aquellos que siento que me representan mejor. Entonces, la discusión pública es una competencia por representar a las personas. Cuando los periodistas hablan lo hacen en nombre de las personas, de los pueblos. De la misma forma lo hace el Presidente. ¿Quién está representando mejor a las personas? Lo deciden las personas cuando escuchan la discusión... si es el periodista, que pregunta inquisitivamente o el Presidente o ministro que responde desde su lugar de poder, administrando el bien común, la cosa pública.

El punto es quién comunica mejor la representación, y eso es algo que viene desde siempre, desde la historia. La lógica de quién comunica mejor que será un mejor representante tuyo, de tus intereses.

¿Cómo cree que el Gobierno interpretó durante el ASPO que la gente quería ser representada?

La sociedad todavía no estaba informada. Entonces pienso que, más que interpretar a la gente, el Gobierno interpretó e hizo mirando para afuera. Fue una situación que, quizás, desde el Gobierno se planteó más sobre cómo había recibido el mensaje el pueblo italiano, el pueblo español para, a partir de ahí, anticipar si hacer o no tal cosa acá. Eso, antes que leer al pueblo argentino, como situación de inicio. Nosotros, como pueblo, estábamos haciendo lo mismo, mirábamos lo que estaba pasando afuera. Así que creo que fue una estrategia desde el exterior hacia el interior.

Ahora ya no, ahora se lee lo que pasa adentro. Se van tomando medidas, justamente, por la lectura que se hace dentro del país.

En principio, con el contador de la pandemia en cero, la estrategia se basó en ver la experiencia internacional, sin mucha lectura interna. ¿Porque qué lectura va a haber de algo que no se aplicó? La lectura interna empieza cuando pasamos del ASPO al DISPO. Claro que no les envidio en nada lo que han tenido que gestionar.

¿Cómo jugó el componente causal exógeno de la crisis en lo discursivo?

Pienso que se juega mucho asociarte con gobiernos, parte de la legitimidad interna la lográs en la medida en que te asociás con gobiernos, con Angela Merkel, con Emmanuel Macron, con la mejor etapa italiana, con la mejor etapa española. Producís la legitimidad interna asociándote a gobiernos que en este momento tienen buena imagen respecto de cómo gestionaron la pandemia. El ejemplo externo te sirve en la política local: 'Estamos haciendo lo mismo que hizo Merkel, estamos haciendo lo mismo que hizo Pedro Sánchez'.

¿Qué narrativa propusieron La Nación, Clarín y Página 12?

El eje narrativo en Página 12 puede ser una vinculación positiva con el Gobierno, dándole voces a algunos referentes críticos del Gobierno dentro de la coalición; es decir, no un oficialismo raso y absoluto, sino darle voz para contener algunas voces críticas con respecto al Gobierno de Alberto Fernández. Y ese fue el eje principal. No fue un eje que tuviera determinada actitud frente a la pandemia; si cambiaba la actitud del Gobierno respecto de la pandemia, cambiaba la actitud de Página 12 frente a la pandemia.

Respecto de La Nación, en el comienzo del Gobierno hay una diversidad de voces entre los que tienen una percepción muy crítica del Gobierno, como aquellos que abren una suerte de compás de espera posibilista, realista, y, a medida que se producen estos tres hitos (anuncio de intervención de Grupo Vicentin, quita de punto de coparticipación y cruces por los operativos policiales entre Nación y Ciudad durante el velorio a Maradona), esa diversidad de voces se apaga. Y, si bien no deja de aparecer, es menos expuesta la diversidad de voces. Es decir, en la medida en que el Gobierno (no sé si hablar de 'Gobierno' en una coalición)... en la medida en que Alberto o Cristina antagonizaban más, el medio se cerraba un poco. Es la típica lógica histórica de guerras mediáticas.

¿Se cerraba La Nación, al tiempo de que la sociedad también se cerraba?

No necesariamente. Puede ser esa la lectura de ellos, pero no necesariamente. Sí esta idea de que te antagonizan, y tu respuesta al antagonismo es antagonizarte. Y ese antagonismo reduce

tu pluralidad interna, que no es algo inteligente ni siquiera para antagonizar, porque te reduce tu alcance, tu fuerza, tu posibilidad de penetración social, te hace más finito, más previsible.

¿Y Clarín?

Clarín, en alguna medida, con toda la confusión que es Clarín, porque cada uno ha podido siempre decir de Clarín lo que ha querido, porque nunca ha sido de una definición editorial clarísima, por su heterogeneidad interna. Pero la antagonización, otra vez, como siempre, les reduce el pluralismo. Y, en la medida en que Alberto y Cristina entraron en esta secuencia de hechos 'de curva', han afectado el pluralismo interno del medio. Ahí también influyen los actores políticos, que a veces se espejan. Si la discusión entre la oposición la ganan los más duros o los más blandos, eso también puede afectar la cobertura.

¿Qué nos dice todo esto respecto del acompañamiento general del periodismo, en tanto cobertura durante el ASPO?

Eso no es una buena señal para el periodismo, cuando correlaciona con los sectores políticos. Por supuesto que es inevitable, porque cierta correlación se da en todos los países, siempre. Pero, cuando correlacionan siempre, muy automáticamente, eso habla de cierta falta de autonomía del sistema periodístico respecto del sistema partidario, cosa que nunca es bueno.

¿La fisura da lugar a 'nuevos viejos temas'? ¿Nos volvimos a acordar de que estábamos peleados?

Sí. Sin dudas. Son contendientes que se conocen mucho, son íntimos. A veces, amigos; a veces, enemigos. Alberto habla más con los periodistas de Clarín que con Fabiola (Yáñez). Esa es su tradición política. Alberto sabe más de periodismo que yo. Tiene en su WhastApp a más periodistas de los que tengo yo. Es ese conflicto que nunca entendés porque ves la punta del iceberg del conflicto. Y lo mismo pasaba con Néstor. Cuando Néstor se peleaba con Clarín no se le creía a Néstor en sus argumentos, porque la comidilla era 'este viene de negociar la renovación de las licencias'. Me lo decían profesores de la UBA: 'Nosotros apoyamos tal cosa, pero no sabemos si Néstor nos va a dejar colgados el día anterior porque está negociando'. Hay un nivel de negociación del que la sociedad ve el 1%, porque, mientras en la calle estás vos o estoy yo, apoyando con la banderita hablando, adentro de la oficinita están ellos negociando. Y quizás te dicen: 'No, ya está, guardá la banderita, se terminó porque ya negociamos'. Así que es ese tipo de conflicto. Por supuesto están los que se la creen y van a fondo, pero quienes generaron el conflicto quizás ya están en otra.

Eso es lo que tiene el discurso de la polarización...

Eso es lo que tiene el discurso de la polarización, sin dudas. Que varios de los 'generales' en la jerarquía del discurso de la polarización no son polarizadores, sino que lo ven como una táctica política. Pero debajo de ese general, hay soldados de la polarización que sí se la creen. Entonces, se meten en una cultura de la polarización que potencia la polarización. Es lo que se llama el sentimiento de hostilidad, que un 'general de la polarización' lo fabrica por táctica, pero los soldados no tienen táctica en su sentimiento de hostilidad, realmente tienen ese sentimiento.

¿Pero podemos decir que esa táctica de polarización tiene en pandemia efectos mucho más caros, no?

Las tácticas políticas se piensan como tácticas para construir unas coaliciones y para acumular poder político, pero luego instalan en la sociedad cosas que no se desinstalan después así de fácil.

¿Cuánto de la cobertura mediática terminó influyendo en las decisiones del PEN durante el período ASPO?

Yo creo que bastante. Porque en muchos casos están muy pendientes. Retomo algo que conversábamos al principio, hay algo que es influencia y hay otra cosa que es simulación de influencia, lo que se llama 'influencia presumida'. Es decir: yo no tengo ninguna influencia pero vos creés que yo soy influyente; entonces, que vos creas que yo soy influyente me da capacidad de influencia. Si yo logro presumir que soy influyente, si trabajo en una organización y almuerzo todos los días en la mesa del jefe, con el jefe, y los empleados me ven comer con el jefe, que come conmigo porque se divierte con mis chistes pero no me da bola en nada de lo que le digo. Los que no escuchan cómo es la conversación con el jefe, pero ven la escena, dicen: 'Che, este come todos los días con el jefe'. Eso me da influencia. Y yo puedo gestionar esa apreciación de influencia.

Bajado a la coyuntura, hoy los medios de comunicación tienen influencia inercial de otros momentos históricos. Y esa percepción de influencia que tienen los medios sigue funcionando bien, porque creen que tienen influencia. Durante los últimos años, han ganado muchos candidatos en América Latina que tenían a todos los medios en contra. Porque evidentemente la influencia de los medios es limitada. Los medios no derrocan presidentes, no hacen ganar o perder elecciones, no hacen que una persona exista o no. Hay una percepción de que hay una influencia inercial. Eso acumula cierto capital de influencia para operar.

Cuando llegó el gobierno de Mauricio Macri, dijo 'los medios no tienen ninguna influencia, y toda mi publicidad, mi influencia, mi campaña, mi marketing va a ir por fuera de los medios tradicionales'. Los medios tradicionales son cinco columnistas medio veteranos que creen que maneja la opinión, y nadie los lee, nadie los escucha. Sin dudas, hoy el periodismo tiene menos influencia que antes.

¿Fue la pandemia una ventana de oportunidad política para Alberto Fernández?

Sí, sin dudas, la pandemia funcionó como una ventana de oportunidad política para un Presidente 'recién llegado', y la aprovechó magistralmente al principio. En primera medida, desde un encuadre que proponía una alianza –como mínimo, fotográfica- con líderes de la oposición.

¿Qué distinguió la cobertura que hizo el periodismo de la pandemia en comparación con otras crisis?

Por ser tan desconocida la crisis, poco relacionable con otras, dio una suerte de juego nuevo de cartas, que Alberto Fernández supo aprovechar brillantemente, y los medios respondieron, no lo cuestionaron, sino que le reconocieron esa novedad. Hubo una ventana y él la aprovechó, y lideró la representación. Comunicó muy bien la representación y por eso tuvo la legitimidad.

¿Y qué rol desempeñó el miedo, en este contexto de incertidumbre?

Como, en este contexto de incertidumbre, Alberto Fernández supo generar confianza, nuestro miedo nos hizo obedecer. El miedo organizó, disciplinó. Es miedo que se canaliza cuando encontrás a quien te da confianza. Luego viviste situaciones donde tuviste miedo, en simultáneo a una crisis de confianza. Ahí se explica la caída de su imagen.

¿Cuánto influyó el nacionalismo como componente discursivo?

No sé si hubo nacionalismo en el tendido discursivo o, más que nada, sentimiento de comunidad. Puedo decir que Alberto Fernández hilvanó una situación de apoyo colectivo comparable con una guerra, algo de ese sentido hubo. Un planteo de que la situación era demasiado importante, y hay confianza en el líder, por lo tanto, el resultado de la ecuación es acompañar. Entonces, llega Mario Negri y dice: 'Usted', en referencia al Presidente, 'es el comandante en jefe'. La metáfora de la guerra ayuda.

¿Qué sintetiza la puesta en común de tapas por parte de los principales medios gráficos impresos del país?

Representa ese momento de apoyo colectivo. Pero se hizo en otros países también. No es más que un gesto.

¿Qué hizo muy bien durante su estrategia comunicacional durante el ASPO y qué podría haber hecho mejor?

Entre lo que hizo muy bien, creo que hay un primer momento bueno. El Presidente aprovecha la situación, terrible como era; su actitud y su espontaneidad lo ayudaron a construir confianza.

Pero comenzó a embarrarse en pequeños conflictos con periodistas, con comunicadores, y eso llevó, en alguna medida, a que el gran líder de la pandemia empezara a jugar en un terreno chiquito, eso le quitó la comunicación de la representación (en definitiva, legitimidad). Ver al Presidente retwittear mensajes que tratan de 'gordito' a un periodista... que a la 1AM escribiera en redes sociales alguna agresión contra alguien, no se entiende. Es decir, es comprensible desde el punto de vista de que somos todos seres humanos, él estaba cansado, no se pide que tenga una disciplina personal perfecta. Pero en algún momento fue una cosa tras otra, una pelea con un uno, un maltrato con otro, un insulto por allá. Y las características de la comunicación de la coalición, que perdieron homogeneidad, a medida que avanza la pandemia.

En tanto, la voz de Cristina Fernández, lejos de ser funcional al Presidente, era disfuncional, desde el punto de vista de la percepción de muchos medios críticos del kirchnerismo, cuando Alberto Fernández llega al poder, lo hace recibiendo un poder delegado. Cuando empieza la pandemia se vuelve un líder con poder propio. Ese líder con poder propio, cada vez que hablaba Cristina Fernández, se representaba que el poder era delegado. Entonces, se diluía el poder propio de Alberto. En esa época de la pandemia, en gran medida, la legitimidad alta de Alberto estaba muy relacionada con el silencio de Cristina.

¿Qué puede hacer mejor el periodismo, de cara a una optimización de los mecanismos democráticos?

Desde FOPEA nos pronunciamos en el Día del Periodista, el 7 de junio de 2020, presentando una declaración que proponía un 'test sin grieta' titulado Hacia un nuevo pacto profesional y social, con tres preguntas, dado que todo el mundo 'en la grieta está el otro, yo no'. Bueno, nuestra propuesta fue, vos, profesional, hacete estas tres preguntas para saber si estás contribuyendo.

El periodista de la grieta es aquel que corrió las reglas profesionales y puso otras. Entonces, ¿qué tiene que hacer el periodismo? Volver a las reglas profesionales. Entiendo que otros estén en otra cosa, y está bien, en el marco de la libertad de expresión cada uno puede promover lo que quiera (razonablemente, ¿no?). Pero aquellos que se llaman periodistas profesionales tienen que hacer periodismo profesional, y las sociedades democráticas funcionan mejor si en el mainstream están los periodistas profesionales, no los que tienen otras reglas. Así sí la sociedad va a poder resolver mucho mejor la deliberación democrática; los gobiernos van a resolver mejor la discusión de la agenda pública, que va a ser mucho más afín a los problemas de la gente. Lo que tiene que haber es eso, una vuelta a las reglas profesionales. No soy nada optimista.



Universidad de
SanAndrés

Daniel Sabsay

Abogado constitucionalista, docente y director de la carrera de posgrado en Derecho Constitucional de la UBA y vicepresidente del Instituto Iberoamericano de Derecho Constitucional.

¿Qué compone al consenso en términos constitucionales y democráticos? ¿Cuál es su trascendencia?

El consenso es fundamental porque permite el cumplimiento de la paz interior y del bienestar general. Que son dos de las finalidades más claras establecidas en el Preámbulo para conformación de la Nación Argentina. En segundo lugar, el consenso siempre es legítimo o es constitucional, en tanto para llegar a éste se han cumplido todos los elementos que contempla la Constitución, el Estado de derecho vinculado, fundamentalmente, a la limitación del poder. Por ejemplo, el consenso no puede ser producto de la imposición de una parte sobre la otra. Tienen que ser absolutamente equivalentes o proporcionales las soluciones que se estén proponiendo o que se acuerden. Es decir, el marco no puede ser otro sino el del Estado de derecho y los grandes principios contemplados en la Constitución.

¿Nos cuesta acordar?

Nos cuesta mucho porque, en principio, tenemos una tradición de incumplimiento de la ley y de autoritarismo. En ese marco, lejos de buscarse el consenso, uno se encierra en un marco maniqueo en donde no hay matices: es blanco o negro. Quien está en la posición de uno ve al otro como un enemigo, no como un adversario o un contendiente con quien se dialoga. Esa cultura, que nos viene desde la colonia hispana, es la que todavía nos sigue hamacando. Esto se ve bien claro ahora con quienes nos gobiernan, que no buscan acuerdos sino enemigos, chivos emisarios. Entonces, claro que nos cuesta acordar.

¿Cómo establecer qué parte está fuera de la ley cuando hay tanta polarización en la sociedad? ¿Quién está 'bien' y quién está 'mal'?

Una situación en la cual una de las partes gobierna por decreto, cuando eso está expresamente prohibido por la Constitución, no es muy difícil entender quién tiene razón.

¿Asocia la lógica del consenso a la legitimidad?

Sí, siempre que sea un consenso absolutamente basado en la Constitución, que se compadezca con lo que el Estado de derecho establece.

¿Cómo define a la confianza pública? ¿Cree que es un valor presente en la sociedad argentina?

En la actualidad, no. Y no sólo en la Argentina. Pero considero que en nuestro país es algo que se ha perdido, la gente, los ciudadanos en general, descreen de lo que se denomina 'clase' política, de la diligencia política. Cada vez más van en busca y se referencian fuera de ese grupo. Porque se han sentido sumamente defraudados en un país sumergido en la pobreza, que nos acerca a países vulnerables de África.

¿Qué considera que es un Estado que administra con equidad, y a qué principios responde eso?

La administración con equidad se basa en la transparencia, en el cumplimiento de las normas, en la no opacidad y, por lo tanto, en que no haya corrupción ni impunidad. Entonces, sí, se puede

hablar de un Estado con esas características. Pero, desgraciadamente, el nuestro se posiciona cada vez más alejado de eso.

¿No fueron las medidas económicas implementadas por la gestión nacional durante 2020 una forma de Estado que administra con equidad?

Eso de ninguna manera es una contraposición de lo que acabo de decir. Esas medidas económicas han sido impuestas a través de decretos-leyes, que la Constitución prohíbe, como principio general. Es mero relato, nuevamente.

¿Qué análisis le merece la restricción de movimiento, en línea con la consigna ‘Quedate en casa’, ante una sociedad de tradición de lucha por sus libertades individuales?

La restricción de derechos debe observar ciertos principios. El primero es el de legalidad; toda restricción debe ser hecha por una ley (eso figura en el Artículo 14). El segundo es el de razonabilidad; es decir, el que plantea que las reglamentaciones a las leyes no pueden alterarlas (eso lo dice el Artículo 28, donde el concepto de ‘alterar’ implica destruir el núcleo duro, que un derecho quede prácticamente suprimido). El tercero es el principio de proporcionalidad; tiene que haber proporcionalidad en los medios elegidos y los fines perseguidos. El cuarto es el principio de no lesividad, que surge de la jurisprudencia de la Corte Interamericana, que ha establecido que una restricción puede ser legal, razonable y proporcional, pero quien la establece debe determinar, explicar y argumentar que es la menos lesiva a la afectación del derecho que se limita. Cuando se cumplen todos esos principios estamos ante una restricción que es admisible, razonable.

Pero en el país ha habido una mutación de régimen, es la vice-presidenta la que gobierna. Hablo de ‘mutación’ porque la Constitución establece que el Poder Ejecutivo es ejercido por una persona con el título de Presidente de la Nación Argentina, pero resulta que lo está ejerciendo la vice-presidenta. Hubo una mutación constitucional.

¿Qué considera que fue acertado en términos constitucionales respecto de los acuerdos logrados y la gestión del ASPO durante 2020?

El primer decreto fue razonable. Porque evidentemente esas eran circunstancias excepcionales y había que tomar rápidamente una decisión. El hecho de que se lo haya dictado en el marco de una reunión y una presentación pública con gobernadores de la oposición y el oficialismo, más el Presidente, fue algo muy positivo. Pero eso después se fue destiñendo, porque los demás decretos no estaban para nada justificados, porque la Constitución no lo permite.

¿Qué podría haber hecho mejor la gestión Fernández?

Respetar la Constitución.

¿Tiene a futuro la Argentina lo necesario para acordar?

Es un signo de interrogación muy fuerte. Creo que hay una presión de gran parte de la sociedad, tal vez, la mayoría, porque eso ocurra, y que se vuelva a los carriles del Estado de derecho. No de casualidad tuvimos la cantidad de manifestaciones y ‘banderazos’ durante 2020, que pararon muchas de las peores iniciativas. Ahora, la posibilidad de que esto se dé o no sé depende mucho de las próximas elecciones.