

# Nueva cultura de la Gestión y Ciudadanía en medios públicos<sup>1</sup>

Antonio Tenorio<sup>2</sup>

0

Agradezco en todo lo que vale la oportunidad de estar hoy, aquí, con todas y todos ustedes. Especialmente a la Red y a su Presidenta, Susana Solís, así como al Sistema de radio y Televisión Mexiquense, y a su Directora general, mi querida amiga Lucila Orive, además, Vicepresidenta de la Red.

1.

Como muy probablemente sepan, durante las últimas semanas, a iniciativa del Consejo Directivo de la Red, se han llevado a cabo encuentros similares a este en distintas partes del país. En ellos he sido honrado con la posibilidad de compartir, como pretendo hacerlo hoy aquí, algunas reflexiones de carácter general sobre conceptos que a mi modo de ver deben ser dimensionados a la luz tanto de las nuevas legislaciones, aparición creciente de organismos vinculados con nuestra tarea y dinamismo participante de la sociedad.

---

<sup>1</sup> Conferencia leída en el marco del Taller sobre gestión directiva, llevado a cabo en Metepec, Estado de México, los días 04 y 05 de septiembre de 2015, organizados por la Red de Radios y Televisiones Educativas y Culturales de México y el Sistema Mexiquense de Radio y Televisión.

<sup>2</sup> Académico, ensayista, narrador y diplomático. Servidor público. Es desde 2009 Director General de Radio Educación, organismo de la Secretaría de Educación Pública, coordinado por el Consejo Nacional para la Cultura y las Artes.

Lo he dicho ya antes, lo reitero ahora. No pretendo dar una conferencia en el sentido tradicional del término, poco o nada tengo yo que enseñar a ustedes. Sino trazar, juntos, ciertas líneas conceptuales. En este caso sobre aquello que entendemos por ciudadanía y la manera en que este concepto se acopla en la realidad actual a la cada vez más compleja tarea de la función pública, en general, y a la no menos compleja responsabilidad de ser parte de los cuerpos directivos de los medios públicos, en particular.

En las tres conferencias anteriores he hablado, en ese orden, de la ética como la convicción personal que se halla en el centro de una nueva cultura de la gestión de medios públicos, 15 ámbitos de puesta en práctica de este nuevo modo de concebir y llevar a cabo la gestión, en la segunda, y la interrelación entre Estado, Sociedad y Gobierno, en la teoría y en la práctica directiva de los medios sin fines de lucro. Hoy, pretendo con ustedes, acercarnos al tema de la ciudadanía, el cual, como bien señala Derek Heater, apenas comienza su clásico y largo ensayo sobre el asunto, es desde los años noventa del siglo pasado una cuestión teórica y práctica fundamental, en al menos tres ámbitos: el sociopolítico, el académico y el educativo.

2.

Permítanme, sin embargo, antes de entrar en materia, intentar fijar con ustedes un punto de partida en común, tal como lo he hecho en las conferencias pasadas. Reitero, pues, lo que considero el punto de partida básico y común para cualquier dilucidación teórica o práctica de las nuevas condiciones en que esta llamada a desarrollarse la nueva gestión directiva en medios públicos. Aquí va.

Pareciera una cuestión de capricho semántico, o incluso puede resultar chocante de lo obvio que es para todas y todos, pero tiene que ver con una necesaria toma de postura conceptual de la que se deriva todo lo demás.

- 1) *El espectro radioeléctrico no es privatizable. Pertenece a la nación. Lo que se concede es su uso para fines públicos, o su usufructo para fines privados.*
- 2) *En una sociedad democrática, la comunicación no es un producto, sino un bien. Ese bien se materializa en un servicio. Lo que el Estado regula y concede es la prestación del servicio para el otorgamiento de un bien intangible al que los beneficiarios, la sociedad, tiene derecho.*
- 3) *Lo único privatizable en verdad, y lo único que en el caso de las concesionarias de gestión privada lo es, son los fierros. Y claro, la gestión.*

Ese es el punto nodal, a mi juicio, para comenzar el deslinde, recuperando ese término de viejo cuño que usara nuestro sabio Alfonso Reyes.

Es el tipo de gestión, situado en el ámbito de las responsabilidades y obligaciones de tipo público, de la convicción ética de servidores públicos que diseñan, planean y ejecutan actos públicos, de sujetos que administran recursos públicos de modo público, cuyo propósito central es fortalecer el bien público sobre el beneficio particular; eso, y no lo que dice la concesión es lo que nos hace realmente diferentes a quienes usufructúan una propiedad de la nación y prestan un servicio para acercar un bien intangible, desde el ámbito propio de lo privado, es decir, de lo particular.

3.

Aunque parezca paradójico, resulta que a veces, ya lo decía yo, tanto puntillismo en el uso de las palabras, puede parecer un acto de pedante chocanería, incluso a quienes nos dedicamos a la comunicación y tenemos por materia de trabajo el lenguaje. Diferenciadas entre sí, de modo mucho más radical cuando pasan a la categoría de conceptos, lo cierto es que las palabras diferentes lo son porque no quieren decir lo mismo.

Ya en la conferencia anterior hacíamos referencia a cómo resulta llamativo, por decir lo menos, encontrarse con que en una misma reunión alguien con una responsabilidad directiva puede pasar, sin que medie explicación alguna, de hablar del medio donde trabaja como medio de Estado, a los 10 minutos ya lo es el Gobierno y cuatro minutos después habla de “medios de la Sociedad”.

Y veíamos de qué modo los medios públicos se hallan en el vértice (y vórtice, también) de esos tres conceptos, y el modo en que en la práctica van siendo las tres cosas dependiendo de la circunstancia. Pero eso no hace que la confusión de conceptos se torne, en no pocos casos en una confusión que afecta a la praxis y a la organización misma del trabajo que se desempeña.

De ahí, la “necedad” por disipar entre todas brumas conceptuales que acaban por manifestarse, en algunos casos, como enredos operacionales. Entro en materia.

4.

Dice Rubio Carracedo: Se llega a ser ciudadano ejerciendo la ciudadanía. Lo cito: *“Nadie nace demócrata, como nadie nace ciudadano. La ciudadanía, en efecto, es un largo proceso de aprendizaje que nunca termina en el que se combinan factores cognitivos (instrucción), factores motivacionales (volitivos) y factores conativos (se llega a ser ciudadano ejerciendo la ciudadanía)”*.

Me valgo de una larga cita de Heater para delimitar ese campo que, según hemos visto, es pero al mismo tiempo hay que hacer que vaya siendo.

Dice Heater:

*“La ciudadanía es una forma de identidad sociopolítica, pero tan solo una de las varias que han coexistido durante las distintas épocas a lo largo de sus casi tres milenios de existencia...a la ciudadanía, que define como la relación de un individuo no con otro individuo (como era el caso en los sistemas feudal, monárquico y tiránico) o con un grupo como sucede con el concepto de nación), sino básicamente con la idea de estado...La identidad cívica se consagra en los derechos otorgados por el estado a los ciudadanos individuales y en las obligaciones que éstos, personas autónomas en situación de igualdad, deben cumplir”. (9-13)*

Bien completa, en ese sentido, esta definición el investigador mexicano Sergio Tamayo al apuntar que *“La ciudadanía es el ámbito del ejercicio de los derechos y las obligaciones (...) Las prácticas de la ciudadanía son un proceso en el que se definen y redefinen los derechos ciudadanos”* (256). Luego entonces, tenemos que al hablar de ciudadanía no hablamos, en principio, del conjunto de ciudadanos sumados, por decirlo así, sino que estamos moviéndonos en un terreno donde el marco jurídico constitucional, legal y normativo encuadra derechos y obligaciones

de individuos en tres dimensiones concurrentes: En su actuar público o cívico, si se prefiere, en su relación dentro y en relación con las instituciones públicas, y, por último, en la forma que tendrá para vincularse, unirse, discrepar, debatir, decidir a la par de otros ciudadanos que al igual que él/ella, tienen obligaciones y derechos.

El término viene de lejos, como se sabe, y se remonta a la propia Grecia clásica, es decir, la que ocurrió por ahí del siglo V con Pericles y la democracia directa de lo que entonces eran considerados ciudadanos. Ni mujeres ni esclavos, entraban en esa categoría. Grecia nos lega la idea de demos, pueblo, pero sobre todo, de que los sujetos tienen, tenemos, la capacidad de reflexionar y actuar sobre los asuntos de la polis, es decir, los asuntos públicos. Y que éstos son una responsabilidad compartida por los ciudadanos. A ello alude Aristóteles cuando se refiere al ser humano como un *Zoon Politikon*, un animal político, un ser social, un ser en, con y para la *polis*.

No recorreré la muy larga y por tanto compleja historia del concepto de ciudadanía. Señalaré solamente que se trata de un asunto que se trata de un punto nodal en la construcción de las distintas formas sociopolíticas que Occidente se ha dado desde el tiempo de la Grecia clásica.

En ese marco, resalto dos momentos definitorios de ese largo trayecto. El tiempo de las revoluciones. Me refiero a la americana, de 1776, la francesa, de 1789. El concepto de ciudadanía absorberá de cada una de ellas dos de sus pilares fundantes y fundamentales. El espíritu liberal, de la primera; el ímpetu republicano, de la segunda. En cualquier caso, la noción de ciudadanía adquiere carta de

identidad como cimiento de la concepción moderna de la convivencia social y la propia idea de nación, a partir de estos dos movimientos históricos.

De otra parte, desde la segunda mitad del siglo XIX y durante todo el siglo XX, la idea de ciudadanía está presente y es debatida. Desde el célebre texto de Marshall, Ciudadanía y Clase social, hasta Habermas y su llamado a alentar el ánimo transformador de la ciudadanía mediante los procesos comunicacionales, el concepto de ciudadanía transita y se afianza hasta llegar a nuestros días, como un elemento central, sino el que más, de las sociedades democráticas postnacionales, es decir, dinámicamente globales.

5.

Y para que no crean que tengo la pretensión de atender la cotidianidad de la gestión y quedarme sólo en la dilucidación teórica. Deseo poner sobre la mesa de la discusión de dos asuntos directamente relacionados con las tareas directivas en medios públicos. El primero, corresponde a la responsabilidad que los medios públicos tienen para alentar tanto la consolidación y ampliación de los derechos de la ciudadanía, como en cuanto a entidades que coadyuvan en lo que podríamos llamar un proyecto de educación para la ciudadanía.

La segunda cuestión, a la que me referiré hacia el final de esta charla, es el desafío que significa la puesta en gestión, digámoslo así, de un principio elemental pero clave en los nuevos tiempos. Quien sirve a los demás desde el ámbito de lo público, cualquiera que sea su grado de responsabilidad jurídica, no pierde, no le son

conculcados sus derechos y obligaciones a los que su condición de ciudadanía obliga. Pero vayamos por partes.

Primero. “En su sentido principal y básico, la ciudadanía todavía conlleva vivir en una nación-estado y tener un compromiso con ella, con los derechos y obligaciones pertinentes en este sistema en particular.” Señala Heater.

*“Pero, además, se espera que el ciudadano participe de alguna manera en la cultura que está generalmente asumida como la propia de la comunidad. Así, todos deberían poder comunicarse en la lengua principal de ese país, o en una de sus lenguas más importantes; todos deberían ser tolerantes con respecto de otras confesiones religiosas, costumbres sociales y creencias políticas que componen los países multicolor en la actualidad, esto es, modelos de identidad social fuera de la ciudadanía. Esto supone el reconocimiento de una ciudadanía “horizontal”, una armoniosa relación entre un ciudadano y otro, así como entre el ciudadano y el estado. Estamos hablando, pues, de la noción aristotélica de concordia, o de la noción de fraternidad propia de la Francia revolucionaria” (262)*

De ahí, que los procesos de instrucción se entrecrucen con los de participación; y viceversa, por supuesto. Se trata, a la vez, de reforzar, o siguiendo a Heater, de incluso forjar, en las democracias menos consolidadas, no solo los lazos que unen ciudadanía con derechos y obligaciones, ciudadanía con el estado como garante de la cohesión social y ciudadanía como relación y administración de diferencias entre ciudadanos, sino de que la participación en lo público pueda realizarse de manera informada, libre, crítica y ligada al compromiso personal que implica lo común, lo público.



A diferencia del adoctrinamiento, un proyecto de educación para la ciudadanía, implica la posibilidad de que ciudadanía, como concepto, sea sinónimo, de acción y participación, de la posibilidad que cada ciudadano tenga de pensar, decidir y participar por sí mismo.

Sobra decir que en términos de nuestra responsabilidad para ser factor de consolidación de la convivencia democrática, la gestión de los medios públicos encuentra en el marco de derechos y valores que están implicados en el concepto de ciudadanía, un referente básico, no solo en términos teóricos, sino en tanto orientador determinante del sentido de las decisiones que se han de tomar.

Dicho en palabras rudas y llanas de Félix Ovejero, en cada decisión que se toma se pone en escena un dilema de los medios de nuestra época: En la manera ¿Estamos ayudando a formar idiotas o ciudadanos?, se pregunta Ovejero. Cada tipo de gestión, la pública y la de carácter privado, tomará las decisiones que correspondan de acuerdo, claro está, al ámbito de lo que constituye su primacía: en el caso de los medios públicos, el bien social, público y comunitario, ciudadano, como principio; en el de la gestión privada, bajo regulación del Estado, el del legítimo, pero irremediabilmente estrecho usufructo particular.

Corresponde a los medios públicos, no en exclusividad, pero sí en primacía, incorporarse con mayor vigor y mejor capacidad de acción conjunta, a un programa nacional de educación para la ciudadanía. Antes que como una acción coyuntural, como parte de su razón de ser y de las líneas estratégicas y programáticas que dan sentido a su labor.

Y es en ese punto donde la participación de los medios públicos en un programa de educación para la ciudadanía, se cruza con un afán aún mayor. Que los medios públicos, mediante sus decisiones de producción, programación y transmisión, mediante sus estructuras de participación, representación y organización, mediante su política de alianzas interinstitucionales, se tornen en agentes que estimulen y se reconozcan en el marco de la imperiosa necesidad que nuestra sociedad tiene por ampliar y profundizar los márgenes sobre los que se desarrolla la democracia deliberativa, ese gran complemento, infaltable, urgente complemento de la democracia representativa.

Es cierto, necesitamos impulsar un gran programa nacional de educación para la ciudadanía, que se convierta en una palanca de un lo que Rubio Carracedo identifica como:

*“un proceso educativo... con los atributos de apertura, motivación y reflexividad, (que pueda) alcanzar lo que Kohlberg (1981) denominó nivel postconvencional y de principios, caracterizado por una asunción adulta y madura del mundo que nos rodea y del que el sujeto forma parte íntegra y activa, con el que trata de llegar a un cierto contrato social, consciente de que existen valores y principios compartidos que han de prevalecer siempre sobre los compromisos individuales o las conveniencias de los grupos no compatibles con el interés general”. (161)*

Pero es en el ámbito y posibilidades que brinda la democracia deliberativa donde, si se me permite decirlo en esos términos, el concepto de ciudadanía, con los deberes y derechos que le son inherentes, termina de cuajar realmente.

Se abre ante los medios públicos la inigualable oportunidad histórica de formar parte activa y propositiva de eso que Irene Ramos y Eva Campos, entre muchos otros académicos han llamado “ciudadanía digital deliberativa”, en el volumen del mismo título donde a conciencia discuten el tema. El mundo digital, del que los medios en general y los públicos en particular formamos una parte clave, tiene el potencial, aseguran Irene Ramos y Eva Campos “para fomentar la participación deliberativa y el compromiso cívico”.

El desafío deliberativo consiste en buena medida en ser capaces de trazar en conjunto nuevos horizontes para la participación directa de la ciudadanía en la toma de decisiones sobre programas, ámbitos e instituciones. Pero además, los medios públicos deberemos asumir la responsabilidad de contribuir a que, puestos a escoger entre formar idiotas o ciudadanos, como lanza a la cara Ovejero, seamos capaces de contribuir fehacientemente a elevar la calidad de la deliberación y a ser espacios para la distinción clara de aquello que conforma, parafraseando a Molina Enríquez a principios de nuestro siglo XX, los grandes problemas nacionales, del ruido y la alharaca de coyuntura.

“La argumentación pública, asevera Félix Ovejero, obliga a mostrar que, en algún sentido, las tesis defendidas se corresponden a principios generalmente aceptables, de interés general y con la realidad del mundo”. A nadie como a la medios públicos, y quienes tenemos el privilegio de participar en sus tareas directivas, nos toca comprometernos a convertir a la argumentación en el eje de la acción política. Acción política que a su vez pueda desarrollarse en una sociedad identificada con los principios de pluralismo e igualdad de sus ciudadanos. Ambas característica,

vuelvo a Ramos y Campos, “pluralismo e igualdad”, imponen normativamente un horizonte práctico que: 1) lleva a todo sistema político a pivotar sobre la diversidad y la diferencia; y 2) hace intolerable la administración de la injusticia y la no igualdad en el trato”.

5.

Voy hacia la última parte de la mano de las ideas expresadas en los párrafos anteriores y que constituyen el puente entre el concepto contemporáneo de ciudadanía, el espacio de la democracia deliberativa, las responsabilidades de los medios públicos y la manera cómo todo esto puede expresarse tanto en términos de producción, programación y transmisión, lo que llamamos lo sustantivo de nuestra misión, como en tanto nuestros procesos organizativos, principios y lineamientos internos.

Suscribo, en este sentido, lo que Sergio Tamayo ha esclarecido bien.

*“...la calidad del ciudadano es fundamentalmente política...Como sujeto social, el ciudadano es inherente a los procesos de definición y resolución de las cuestiones públicas que atañen a cualquier comunidad moderna. Ser ciudadano, en consecuencia, es participar en la creación, preservación y transformación del orden social. Lo hace comenzando por deliberar y confrontar ideas y prácticas sobre problemas, mutuos y distintivos, con otros miembros de la comunidad, con lo que se constituye así una cultura política que, sin embargo, se desarrolla y cambia históricamente”.*

Así pues, la idea pilar al propugnar por una sistema integral de vida institucional al amparo de espacios de formación ciudadana y ejercicio de la deliberación, es que el ciudadano es (o deberíamos encargarnos que fuera) un sujeto reflexivo, autónomo e igual. De tal suerte que en tanto sujetos reflexivos son agentes del cambio cuyas opiniones, deseos y actitudes reflejan el espíritu de una democracia abierta, esto es, son opiniones, deseos y actitudes que pueden incorporarse a un debate y, aquí está a clave, cambiar en el transcurso del mismo.

Por otro lado, siguiendo a Gutman y Thompson, *“implica que las normas pueden discutirse y, por tanto, existe un espacio de argumentación abierto a la diversidad que habilita a cada individuo a decir “sí” o “no”...el dilema es, entonces, el lugar que se le ofrece a un individuo reflexivo, capaz de iniciativa, pero capaz también de discrepar o no aceptar de forma racional lo que ocurre políticamente”*.

Si ya habíamos identificado que con la emergencia de nuevas instituciones y la expansión y consolidación de un marco normativo en el que la vigilancia y las instancias que nos auditan, han hecho de la gestión pública una tarea cada vez más compleja, tendremos que agregar ahora el desafío que significa reconocer que quienes se suman sin importar su tarea a las responsabilidades del servicio público, no abdican con ello de su condición de ciudadanía, en los términos ideales que el párrafo anterior señalaba.

Dicho en otros términos, no se trata de ser candil de la calle y oscuridad (o aun peor: oscurantismo, en casa). Los tiempos que corren nos demandan congruencia en nuestra relación con los derechos, obligaciones y potencialidades que el concepto

de ciudadanía tiene como pivote de una democracia deliberativa que se extienda como buena nueva o, en palabra de abuelos, como albricia de nuevos y mejores horizontes para todas y todos.

La idea de que ese sujeto reflexivo y autónomo de que hemos hablado en términos conceptuales, no se refiere solo a las audiencias, sino que trabaja a nuestro lado, que es cualquiera y todas y todos los que conforman la institución a la que servimos, que somos cada una y uno de nosotras y nosotros, es el corazón de este planteamiento.

Somos servidores públicos, sí. Pero de modo sincrónico, es decir, al mismo tiempo, seguimos siendo ciudadanos. Ciudadanos que sirven a ciudadanos. Ciudadanos que manifiestan su lealtad al Estado y sirven a otros ciudadanos y se relacionan de manera vertical a través de organigramas e instancias organizativas con otros ciudadanos. Construyendo entre todos, ese marco normativo, de sujetos reflexivos y autónomos que plantea en cualquier esfera de lo público, en las macro y micro esferas de lo social, diría Foucault, un sistema de relación, mando y obediencia, reflexión y deliberación, no autoritario.

“Es ahí, voy con Gutman y Thompson otra vez, donde la deliberación adquiere toda su relevancia, pues su objetivo será manera en ese entorno (plural y poblado de iguales) el desacuerdo, de manera que las decisiones políticas (que nosotros en el marco de este taller/seminario, llamamos decisiones de gestión) sean legítimas y todos los ciudadanos (y todos quienes nos acompañan en la tarea de servir desde

cada una de nuestras instituciones, diríamos nosotros) se sientas a ellas vinculados estén o no de acuerdo”.

La deliberación contribuye a mejorar el funcionamiento de la democracia como sistema social y afianza los procesos de gestión pública basados en información, transparencia, rendición de cuentas, responsabilidad y demás principios y lineamientos a los que la ley nos obliga y la convicción ética nos marca.

No estoy hablando de convertir a las instituciones en foros de discusión permanente en donde se delibere a perpetuidad o donde las responsabilidades y los ámbitos de ley se diluya en un simulacro de igualitarismo que conduzca a convertir la toma de decisión en una asamblea estudiantil a perpetuidad.

Hablo de avizorar que dentro de los retos que una nueva cultura de la gestión implica, se halla asumir que el afianzamiento y ampliación del concepto de ciudadanía y su presencia actuante y participativa en todos los ámbitos de la vida pública, concita en el caso de los medios no sólo a su obvia obligación de ser promotores de estos valores, sino a ser ellos mismos espacios donde se propician y se ejercen. De ese tamaño es el desafío.

Aurelio Arteta, el español, no deja mucho margen y es contundente. En todo lugar, en toda relación con otros, en toda expresión, sugiere Arteta: Nuestra conducta ciudadana será correlativa a nuestra idea de la democracia”. Sustituidas las ideologías por el consumo frenético, desplazadas las utopías por el ansia cibertecnológica, reducidos los grandes discursos a los procaces lugares comunes, emprender la tarea de la educación y la práctica de la ciudadanía, tolerancia,

capacidad reflexiva, equidad, legalidad, igualdad, supone un reto casi civilizatorio, en el que nos va nuestra propia posibilidad de convivir, discrepar y coincidir sin que en ello nos vaya anular al otro o ser anulados por el otro.

Al final, y al principio, diría Fernando Savater: *“Se es sujeto de derechos precisamente como un cualquiera, como un ‘don nadie’, por eso la justicia es ciega y por eso la ley es igual para todos”*. Deseable don de todos, ser, todos, ese don nadie, que al ser don nadie, nunca será más que el don de todos.

Deseable; y posible, trabajemos en ello.

Muchas gracias por su infinita paciencia para este don nadie.