

HÉCTOR MAGNETTO

EN DIÁLOGO CON MARCOS NOVARO

ASÍ

EL PODER,
LOS MEDIOS
Y LA POLÍTICA
ARGENTINA

LO VIVÍ

PRÓLOGOS DE
MARCELO LONGOBARDI
Y CARLOS PAGNI



Así lo viví
El poder, los medios y la política argentina

Héctor Magnetto
en diálogo con Marcos Novaro

Prólogos de
Carlos Pagni y Marcelo Longobardi

Índice de contenido

Portadilla

Prólogo. La lógica de Magnetto, por Carlos Pagni

Prólogo. Un papel crucial, por Marcelo Longobardi

Introducción, por Marcos Novaro

1. Los Kirchner y la prensa

2. El conflicto, su historia y sus explicaciones

3. Los cañones contra *Clarín*, el «enemigo del pueblo»

4. ¿Qué se aprendió del conflicto?

5. *Clarín* y el país de aquí en más

Anexo documental. Fragmentos de los discursos de Héctor Magnetto en los encuentros anuales del Grupo Clarín - Legales

PRÓLOGO

La lógica de Magonno

Así lo viví es un título engañoso. Las conversaciones de Héctor Magonno con Marcos Novaro tienen, por supuesto, una pretensión testimonial. Narran la historia de la embestida kirchnerista contra la prensa desde la perspectiva «privilegiada» del líder del Grupo Clarín, que fue el blanco principal de esa agresión. Pero el libro tiene otras dimensiones que lo vuelven aún más interesante. La reconstrucción de ese conflicto es la excusa para analizar los desafíos a los que están expuestas las empresas de comunicación por una revolución tecnológica incierta; las estrategias de esas compañías para mantener su autonomía; la discusión sobre su dimensión y su poder. Magonno expone sus ideas, que son las de un gran actor a escala regional, estimulado por Novaro, que no ahorra ningún cuestionamiento. Es una explicación sobre la agenda de la industria, que cubre también un propósito político: reivindicar la legitimidad de los medios, en particular de *Clarín*, al cabo de la peyorativa campaña a la que fueron sometidos. Hay un tercer aspecto en estos diálogos: Magonno propone una interpretación del conflicto que le tocó vivir. Por eso estas páginas son también una extensa reflexión sobre el autoritarismo, que aspira a demostrar, como quería Shakespeare, que hay un método detrás de la locura.

Magonno parte de una hipótesis que debe ser rastreada a lo largo de sus reflexiones: el avasallamiento de la prensa no se explica fuera del contexto de la gran crisis del año 2001. Esa tormenta pulverizó el sistema de partidos y alimentó un discurso anticapitalista. La ausencia de una oposición organizada y la descalificación de las empresas como «corporaciones» permitieron a los Kirchner imaginar que su proyecto de dominación era viable. Carentes de rivales consistentes y frente a un tejido social debilitado, ellos desafiaron los límites del sistema: la independencia de la justicia, el derecho de propiedad y la libertad de expresión. Magonno reconoce al kirchnerismo haber detectado muy temprano la enorme asimetría de poder que se había abierto entre el Estado y la sociedad civil.

El líder de *Clarín* habla como cabeza de una compañía agredida, que tuvo precursores en Shell y en Coto. Pero su empresa tiene una peculiaridad: proporciona contenidos, maneja información. Es, por lo tanto, el blanco inevitable de una propensión intrínseca a cualquier desborde de poder: la de controlar los mensajes. Aquí aparece una idea recurrente en la visión de Magonno sobre los gobiernos y el periodismo. La aspiración a controlar a la prensa se asienta sobre un error autoritario. Supone que la sociedad es un sujeto pasivo, susceptible de ser manipulado por los medios. La manifestación más temprana de esa concepción fue, según el libro, la intervención del Indec: la eliminación de las estadísticas suprime cualquier discusión racional de los problemas.

La voracidad hegemónica de los Kirchner se afianzó con la crisis de comienzos de siglo. No nació con ella. Magonno lamenta haber menospreciado los antecedentes del matrimonio en Santa Cruz. Sin embargo, tampoco parece creer en un diseño preestablecido, en un modelo de llegada. El kirchnerismo fue una inclinación que se abrió paso en un entorno cada vez más favorable.

¿Por qué esa propensión se ensañó contra *Clarín*? Se podría pensar que Kirchner optó siempre por dominar al jugador más relevante de un mercado. *Clarín* habría sido a las audiencias lo que Moyano al sindicalismo, o el PJ bonaerense al electorado. Pero Magonno propone otras razones. La obsesión con su

empresa expresó, en un comienzo, la obsesión de los Kirchner con los sectores medios. Un interés comprensible en un caudillo que llegó al poder con pocos votos, pero como alternativa a Carlos Menem. También habría un motivo más sutil de esa atracción: *Clarín* expresa un centro ideológico, un cruce de tendencias, que los Kirchner pretendieron destruir. Toda práctica autoritaria tiende a dinamitar el centro. Sólo caben «ellos» o «nosotros».

Magnetto proporciona mucha información sobre las relaciones de los Kirchner con *Clarín*. Novaro le pregunta si al comienzo existió un pacto. Magnetto lo desmiente. Pero admite un largo cortejo, facilitado por la simpatía con la que él mismo miró la recuperación posterior al año 2002, bajo la tutela de Lavagna y de Prat-Gay. Sin embargo, cuenta Magnetto, aquella convivencia estuvo cargada de tensiones. Ya en 2004, en Madrid, Kirchner invitó a Jesús de Polanco a establecerse con el Grupo Prisa para neutralizar a *Clarín*.

Magnetto coincide con los admiradores más ideologizados del kirchnerismo: ese experimento estabilizó una identidad en el conflicto con el campo. Allí se produjo una ruptura sin retorno. Y Kirchner pasó de ofrecer a *Clarín* yacimientos en el Orinoco, o una asociación con él en Telecom, a imaginar una ley de medios que acorralara al Grupo. *Así lo viví* despeja incógnitas. Desde la célebre versión según la cual él «vetó» la candidatura de Cristina Kirchner, hasta el intento del ex presidente de capturar acciones de *Clarín*.

El libro examina con detalle las estrategias del kirchnerismo para avasallar a *Clarín*. Y revela cómo se las percibía desde la empresa, sobre todo por el propio Magnetto, mientras iban desplegándose. En el centro de esa narración está el análisis de la Ley de Medios, sometida a una crítica radical. No fue una iniciativa necesaria, que se degradó. Fue un dispositivo de sometimiento a un medio independiente. Hay una perspectiva novedosa en estos diálogos: se le concede una importancia inédita a la reforma del mercado de capitales, como el ataque más peligroso a la autonomía del Grupo.

Magnetto repite una denuncia principal: la peor manifestación de la vocación opresiva del kirchnerismo fue haber malversado la causa de los derechos humanos colocándola al servicio de una persecución despótica. Se detiene en los dos hostigamientos principales: la adopción de los hijos de Ernestina Herrera de Noble y la adquisición de Papel Prensa, cuyo proceso es equiparado a los juicios de Moscú.

El balance sobre esta política del kirchnerismo es calamitoso. No sólo fue ineficaz para alcanzar los objetivos que se propuso, sino que logró los contrarios. Hoy hay menos voces que cuando se declaró la guerra por la pluralidad de voces. Magnetto elabora varias conjeturas acerca del fracaso. Entre ellas, que los Kirchner, instalados en el mundo de la radio y la TV, no entendieron el salto digital. Menos mal.

Hay una explicación más interesante, que está apenas sugerida. Magnetto cree que la supervivencia de *Clarín* no se debió tanto a su capacidad para entender al kirchnerismo sino a su capacidad para entender a las audiencias. Explica que encontró la salida en el momento en que todas las puertas parecían cerrarse: cuando Cristina Kirchner obtuvo el 54% de los votos. Ese desbalance de poder le hizo advertir, explica, que los argentinos se servirían de los medios para liberarse de una hegemonía. En esta lectura contraintuitiva de Magnetto está expuesta la clave del conflicto ideológico entre el kirchnerismo y los medios. La ex presidenta sigue creyendo que perdió el poder porque la prensa engañó al electorado. Magnetto cree que fue el electorado el que se abrazó a la prensa para terminar con el abuso de poder.

En estas páginas sale a luz la lógica de Magnetto. Una racionalidad pragmática y metódica que explica la joven fascinación desarrollista. En esa expresividad cartesiana parece asomar alguna timidez. Magnetto apenas se refiere a lo que, cabe suponer, fue un factor esencial de su experiencia. Mientras vivía el kirchnerismo, vivía también un cáncer de lengua. *Así lo viví* permite imaginar esa encrucijada. El momento, del que tantas veces habla Borges, en el cual un hombre, al dibujar el mundo, descubre que dibujó su propio rostro. Es un misterio imposible de desentrañar qué hilos unieron esa hora subjetiva, tan particular, de la lucha de un hombre por expresarse, con el destino de la democracia en la

Argentina.

CARLOS PAGNI

PRÓLOGO

Un papel crucial

Mantuve varios encuentros personales con el ex presidente Néstor Kirchner entre mediados de 2003 y principios de 2010. El propósito de estos encuentros era, por lo general, el mismo: resolver una crisis que el propio Kirchner producía horas antes del encuentro. Pedía a gritos mi despido de una radio o de un canal de televisión, o reaccionaba furioso contra mis críticas a su gobierno o al de su esposa. Y después, alguien, nunca él, organizaba el encuentro, con el argumento de que había que encaminar nuestra tormentosa relación. Debo decir que sin demasiado éxito.

Uno de los más asombrosos, aunque no el peor, ocurrió al mediodía del jueves 18 de septiembre de 2008, en el living de las oficinas presidenciales de la quinta de Olivos. Allí estábamos un alto funcionario hoy preso en la cárcel de Ezeiza, un misterioso empresario que desapareció del país, la entonces presidente Cristina Fernández, Néstor Kirchner y yo. No era, digamos, un ambiente amigable.

Hablamos de generalidades. «Hablamos» es una forma de decir. Hablaba Kirchner. Pero lo hacía dándonos la espalda, mirando hacia una ventana. Dialogar con Kirchner era hasta físicamente difícil. Recuerdo que pronosticó el triunfo del senador John McCain en las entonces inminentes elecciones presidenciales estadounidenses y negó de modo terminante su candidatura a diputado para las elecciones de medio término del año siguiente en la Argentina.

Finalizada la pintoresca reunión, Kirchner me acompañó hasta donde había dejado mi auto. Y en el camino pronunció la única idea que le importaba transmitirme: «Vos no entendés nada... no habría habido crisis con el campo sin *Clarín*».

Desconozco si Kirchner creía realmente lo que estaba diciendo, aunque lo dudo mucho. Pero estaba exhibiendo una de las rudimentarias creencias que luego impulsaron el viaje del gobierno de su esposa al extravío radicalizado: los medios de comunicación no reflejan los hechos, sino que los producen.

La crisis del gobierno de Cristina Fernández con el campo no fue el único asunto que los Kirchner incluyeron en esta lógica. La inseguridad, la pobreza, la corrupción o la violenta muerte del fiscal Nisman fueron también, desde esta particular perspectiva, una invención de los medios de comunicación, incluidos los internacionales. «*Bad information...*»

Si Néstor Kirchner, con aquella frase dicha en el jardín de la quinta de Olivos, inauguraba una nueva doctrina sobre el origen de las noticias, su esposa llevó la original ecuación al paroxismo: no sólo el campo fue un invento de *Clarín*, ISIS fue un invento de Hollywood.

Hay que decir que esta no fue la única creencia que impulsó al gobierno de los Kirchner al extravío. Hubo otra, aún más extraordinaria que la que me fue revelada en Olivos. Los Kirchner no eran, en rigor, el poder real, sino su antítesis. El verdadero poder estaba en otro lado, relativamente oculto, vigente desde hace décadas, y compuesto por los «grupos concentrados», los organismos financieros, los países del norte, las corporaciones, y los medios de comunicación. Ahí estaba el poder real, unido con el propósito de perjudicar a la Argentina. Los Kirchner no eran, de acuerdo con este curioso razonamiento, el gobierno. Eran la oposición.

Dentro de esta lógica, las derivaciones desastrosas de la gestión de la señora de Kirchner, casualmente a partir de la crisis con el campo, constituían la evidencia más elocuente de la existencia de ese poder real. La Argentina se encaminaba hacia una profunda transformación. Pero el poder real se encargaba de impedirlo. Como consecuencia de este accionar «destituyente», se ponían en marcha los engranajes del extravío radicalizado. El problema no era el remedio, sino la dosis. Si por ejemplo la aplicación de un cepo cambiario producía problemas serios en el funcionamiento de la economía, la solución no era atenuarlo, o corregirlo, sino aumentarlo. Los procesos radicalizados se retroalimentan del fracaso. Y del conflicto. Cuanto peor, mejor.

Montados sobre este estudiantil sistema de creencias, los Kirchner lograron, con relativo éxito, cierta adulteración del orden político. Las noticias eran montajes. Los fracasos de la administración, la evidencia palpable de una conspiración. Los traspies electorales, el resultado de la confusión creada en una sociedad despistada por los medios de comunicación.

Esta estafalaria estantería de creencias que exhibieron tanto Néstor Kirchner como Cristina Fernández para explicar los acontecimientos políticos no quedó solo en el plano de las creencias. Tuvo derivaciones prácticas: la colosal maquinaria desplegada para intentar mantener a la Argentina en el fracaso tenía que tener un jefe. La figura de Héctor Magnetto no sólo encajaba a la perfección en la estantería. Su diabólica organización debía ser suprimida.

Examinar cuál debe ser el comportamiento de una sociedad y de sus principales líderes frente a un proceso político que violenta las prácticas democráticas excede el propósito de este breve prólogo. El asunto es complejo, controvertido y en algún punto dramático: a priori, allanarse facilita la evolución del proceso. Oponerse, también. Dilemas sobre los que la Venezuela chavista presenta un interminable catálogo.

Por eso el caso de Héctor Magnetto se vuelve tan interesante, tan relevante y sin duda tan admirable. Los límites que encontró —al menos por ahora— el intento de los Kirchner de embarcar a la Argentina en un experimento chavista se debieron seguramente a múltiples factores, algunos simples, otros más sofisticados. Pero el papel personal de Héctor Magnetto ha sido crucial.

Aunque parezca raro, conocí a Héctor Magnetto recién a principios de octubre de 2015. El martes 6 de octubre de 2015 a las tres de la tarde, para ser exacto. Lo visité en su oficina del diario *Clarín*, en la calle Tacuarí, acompañado por Jorge Porta, director periodístico de Radio Mitre, donde trabajo desde febrero de 2013. Hablamos dos horas sobre el país, en el ambiente absolutamente austero y cordial que lo rodea. Quise agradecerle la oportunidad que me habían dado él y su equipo en Radio Mitre luego del ruidoso despido que mis compañeros y yo sufrimos en Radio 10, ya en manos de la señora de Kirchner. Fue a la inversa. Él nos agradeció a nosotros.

No volvimos a vernos. Siendo que llevo casi cuatro años al frente del programa más escuchado del país, es un dato profesionalmente alentador.

MARCELO LONGOBARDI

INTRODUCCIÓN

Conocí a Héctor Magnetto a fines de 2010. Fue a raíz de la invitación que el directorio de *Clarín* me hizo a participar de su encuentro gerencial de ese año, y de una serie de reuniones con intelectuales que organizó poco después para discutir las razones y mejores formas de lidiar con la tormenta desatada sobre sus cabezas por el gobierno kirchnerista, que parecía no tener fin ni salida.

La impresión que tuve entonces fue de una persona mucho más normal y llana de lo que yo esperaba, con bastante más percepción de fragilidad e incertidumbre sobre su situación y perspectivas de lo que correspondía a sus recursos y su historia. Esas percepciones lo alentaban a ser flexible y abierto, aunque no tanto como para que disimulara una profunda y constitutiva intransigencia.

En ese momento me pareció que lo que alimentaba esa incertidumbre era la crisis que estaba atravesando, aunque con el tiempo llegué a una conclusión algo más amplia. Un poco por esta experiencia con *Clarín* sucedió que comencé a orientar mi trabajo académico al estudio del comportamiento empresario en Argentina, y encontré que actitudes similares son mucho más frecuentes de lo que podría pensarse: los directivos de nuestras grandes empresas rara vez están seguros de lo que les espera, de los resultados que conseguirán con lo que hacen, se parecen mucho más de lo que creen a nuestra dirigencia política, que suele estar sometida a condiciones en mucho semejantes.

Héctor Magnetto era, dentro de este mundo empresario, un caso especial. Estaba protagonizando el conflicto más paradigmático de la década kirchnerista. Y se había vuelto, para la propaganda oficial y a los ojos de muchos intelectuales, incluso algunos moderados y críticos, la máxima expresión de los males argentinos, y de los males del empresariado argentino en particular.

El pretendido «enemigo del pueblo» debía tener, entonces, una historia que contar. Así que intenté que me la contara. Con más interés desde que se volvió evidente que el kirchnerismo, mientras naufragaba su proyecto político y económico, insistía hasta el final en su aspiración de destruir *Clarín*, haciendo de lo que había sido en un comienzo una pieza más de una estrategia general de poder, una pura obsesión, la última y maniática razón de ser cuando todo lo demás se derrumbaba a su alrededor. Algo que ya le había sucedido en la historia mundial a otros experimentos populistas radicalizados como el que padecemos estos años.

La historia de *Clarín* se empalmaba así, más estrechamente que nunca antes, a la general del país. Por lo que recorrerla y analizarla estimé que debía permitir comprender mejor algunos rasgos peculiares de la última década y media de la política nacional. Otra buena razón para conocer de primera mano cómo había vivido estos años el CEO de la empresa.

Hacerlo podía contribuir, entre otras cosas, a elaborar el necesario balance de esta época. Lo que exigía partir de la circunstancia de que, habiendo producido el kirchnerismo bastante daño, pudo haber hecho mucho más si hubiera cometido menos errores de los que cometió, y también y fundamentalmente si hubiera encontrado menos resistencias de las que encontró. Respecto a lo cual el rol de *Clarín* aparecía indiscutiblemente como uno de los aspectos fundamentales a estudiar y comprender.

Y que al mismo tiempo colocaba a esta empresa en un brete complicado: ¿el rol que había desempeñado ratificaba su condición de grupo de medios independiente con una función crítica que

ejercer frente a todo poder político, tal como él insistió en definirse, o como un actor político más entre otros, envuelto en luchas de poder que desnaturalizaban su rol periodístico, según la definición que del grupo había dado el kirchnerismo, al que en este caso habría que considerar su víctima, tal vez merecida, pero víctima al fin?

Responder esta pregunta sobre las interpretaciones posibles de lo sucedido con *Clarín* en los años del kirchnerismo se volvió paulatinamente el eje de mis conversaciones con Magonetto, en una discusión que los dos entendimos involucraba los roles que podría cumplir en el futuro la compañía, y también una cuestión bastante más amplia, el balance político cultural que la sociedad argentina habría de hacer del ciclo que estaba concluyendo.

Respecto a esto último me apresuro a adelantar mi propia evaluación, que creo puede inferirse resulta en cierta medida coincidente con la del entrevistado: así como el kirchnerismo dejó saldos bastante negativos en términos económicos e institucionales, sociales e internacionales, dejó como contracara unos cuantos beneficios, uno de ellos, no el menor, haber dejado en evidencia dañinas taras de nuestra cultura política y económica llevándolas al paroxismo.

Lo hizo al llevar al extremo del absurdo las ideas constitutivas de nuestro difundido anticapitalismo: que los empresarios son en esencia saqueadores improductivos, que mientras más grandes peor, y que no son la competencia y demás reglas de juego abiertas e imparciales las que aseguran los derechos y los intereses de los más débiles sino la intervención discrecional del poder político asignando premios y castigos, y oportunidades de negocios. Ideas todas ellas, como se ha visto en estos años, muy útiles para legitimar el saqueo efectivamente perpetrado por los malos funcionarios, que en esos términos sólo estarían imitando a quienes los precedieron en la carrera por el ascenso social, y tomando la cuota de beneficios que les corresponde, más que a aquellos, por su demostrada devoción al pueblo.

Y lo hizo también generalizando y extremando las visiones conspirativas que atribuyen nuestros problemas políticos e institucionales a oscuros y ajenos poderes ocultos: la dictadura la habrían pergeñado los norteamericanos; nuestra inestabilidad y reiterados fracasos gubernamentales, los organismos financieros internacionales; la inflación, de nuevo los grandes empresarios; y las malas noticias en general y la falta de confianza ciudadana, la «corporación multimediática».

Clarín y en particular Héctor Magonetto fueron el blanco en que convergieron estas dos vertientes del sentido común populista y sus ensañamientos y resentimientos, al identificarlos como «titiriteros» y «comité central de la reacción», agentes extraños al sentir y el interés nacional y popular, que supuestamente nos habrían estado impidiendo desde hace décadas ser una democracia y una economía pujantes.

Se enfocó en suma en ellos nuestra más tóxica argentinidad. Algo que me llamó poderosamente la atención desde el comienzo del conflicto, siendo que *Clarín* había hecho tanto esfuerzo a lo largo de su historia por interpretar y expresar ese sentido común local.

Habiendo desarrollado una particular habilidad por captar públicos amplios, que fue sin duda pieza clave de su estrategia de crecimiento, aunque en ocasiones redundó en que se lo acusara de hacer seguidismo de las tendencias de opinión dominante en cada momento histórico, una acusación sobre la que también valía la pena interrogar a su CEO, ¿qué había sucedido para que se desatara sobre ellos semejante proceso acusatorio enfocado en las que la misma empresa consideraba hasta entonces como sus mayores virtudes? Más allá de lo episódico, ¿qué había detrás del choque de planetas producido entre «la visión de *Clarín*» y el «relato K»?

Otra buena razón para conocer cómo se había vivido esta historia desde dentro y en la conducción de estos medios, cómo y por qué creían allí que se había gestado la tajante enemistad con el experimento populista más duradero, con mayores recursos y más chances de éxito de los muchos ensayados en el último siglo en nuestro país.

Al que sin embargo lograron sobrevivir. ¿Cómo lo lograron? ¿Fue principalmente por la torpeza de

los gobernantes, que por fortuna hicieron mal casi todo lo malo que emprendieron? ¿Cuánto mérito les cabía a los acusados? ¿O estos habían sobrevivido, al contrario, por sus vicios, por lo que habría de cierto en las acusaciones que el kirchnerismo les enrostró, por la concentración de «poder mediático» que habían logrado y este no pudo desmontar, por su funcionalidad a los poderosos intereses externos que también el kirchnerismo desafió sin poder vencer?

Responder estas preguntas era una última y muy buena razón para conversar con Magonetto y someter a discusión sus recuerdos, visiones y balances. Porque si bien las consecuencias prácticas del más extenso y duro conflicto de la década kirchnerista están ya desde hace tiempo definidas, y evidentemente favorecen al menos de momento los puntos de vista y los intereses de sus críticos, las interpretaciones que de ello pueden darse siguen abiertas y en disputa. Y eso seguirá siendo así seguramente por un buen tiempo.

Clarín, se ha dicho, es una peculiar creación cultural argentina. Tal vez no sea tan excepcional: grandes empresas de medios de similares características existen en muchos otros países. Lo que es seguro en cambio es que no lo conocemos suficientemente. Y conocerlo mejor es imprescindible si pretendemos aprender de la experiencia y cambiar. Responder mejor de lo que hemos hecho hasta aquí, por ejemplo, la pregunta sobre cómo deben ser nuestros medios de comunicación y qué desafíos enfrentan, o qué relación sería deseable que existiera entre las opiniones de las elites y el sentido común de nuestra sociedad, y entre los intereses de los actores económicos y políticos y las empresas de medios y el periodismo, o cuánta convicción y cuánta neutralidad conviene que alimenten el trabajo de este último, o sobre las mejores vías para encarar el debate público y definir su agenda, desde los roles del estado y de los mercados a la relación de nuestro país con el mundo.

De todo esto se habla en este libro, recogiendo varios meses de conversaciones y un intercambio extensísimo de mails, apuntes y anotaciones. Que el entrevistado en ocasiones apuntaló con documentos personales acumulados durante una década de discusiones, exposiciones en reuniones de directorio y gerencia y otras muy variadas intervenciones.

Para todos los que vivimos con preocupación y expectativas esos años y deseamos aprender de la experiencia creo que el resultado será revelador.

MARCOS NOVARO

CAPÍTULO 1

Los Kirchner y la prensa

MARCOS NOVARO (MN): *Empecemos por el final: el saldo del conflicto en que se vio sumido el Grupo Clarín a raíz de la avanzada de los gobiernos kirchneristas sobre los medios de comunicación. Coincidirá en que ese saldo parece haberles sido bastante favorable, ya que el Grupo logró sobrevivir, con más o menos costos pero sobrevivió, mientras que el kirchnerismo puede que esté camino a la marginalidad política.*

¿Esto demuestra que ustedes tenían razón y ellos no?, ¿se trata de un saldo sólo fáctico o también expresa un resultado cultural? Para decirlo más claramente: ¿quedó probado el rol que cumplen los grandes grupos de medios para preservar el pluralismo político en las democracias? ¿O todo lo contrario, les da la razón a quienes sostenían que «Clarín es demasiado poderoso» y «nadie puede contra él»?

HÉCTOR MAGNETTO (HM): Para contestarle habrá que repasar todos estos años, que fueron muy complejos, así que no me pida que se lo resuma en dos palabras. Y también habrá que dejar pasar el tiempo, para que decante una comprensión social, colectiva, de lo que sucedió.

De todos modos, podría decirle un par de cosas, como para aclarar cómo pienso el asunto. En primer lugar, no se trata de nosotros: *Clarín* no derrotó al kirchnerismo. Eso es bastante obvio, pero no está de más recordar que, desde mucho antes de 2015, el modelo económico e institucional que se había querido imponer estaba quebrado y en retroceso. El encanto de los años de crecimiento ya había pasado. En realidad, creo que desde 2008 ese encanto estaba muy debilitado; después tuvo un renacimiento un poco artificial, que no había forma de que se sostuviera en el tiempo. El tema es qué se destruía en el camino.

Porque lo que sí existía era un proyecto con rasgos hegemónicos, que tuvo su pico después de las elecciones de 2011, (1) con una gran concentración de poder, una oposición totalmente fragmentada, un Poder Judicial al que en parte se sometió, y una creciente apropiación de recursos públicos para uso partidista y personal. Todo eso pudo demorar o filtrar la percepción de lo que estaba sucediendo, pero finalmente no alcanzó para disimular la realidad.

Más allá de que la dirección del proceso fuera esa, me parece que la prensa que el kirchnerismo no pudo controlar, y no sólo *Clarín*, contribuyó a que esa realidad saliera a la luz, y también a que no todos los contrapesos pudieran ser cooptados o neutralizados, y en alguna medida ayudó a facilitar una salida pluralista y pacífica.

Por suerte, no fueron únicamente los medios. En la Argentina funcionaron otros contrapesos que son esenciales en un sistema republicano, como los partidos políticos y el sector de la Justicia que no fue colonizado. Veamos, si no, el caso de Venezuela, para entender lo complicado que puede ser salir de un proceso de concentración de poder cuando estas instituciones quedan muy debilitadas. Eso se evitó en nuestro país y es un motivo de esperanza.

De cualquier modo, creo que quienes decidieron dar vuelta la página fueron los argentinos, que apoyaron a los Kirchner algunos años y después se decepcionaron, o se cansaron, y votaron a otros, como

debe suceder en una democracia. Sin ninguna conspiración, ni destitución, ni nada raro en el medio; con el puro juego electoral.

MN: *Ok, pero lo que sucedió, ¿no podría darles un poco la razón a quienes sostenían que Clarín es «un poder permanente y concentrado que condiciona a todos los gobiernos y a la democracia misma», según rezaba el credo kirchnerista?*

HM: Me parece que sería un grave error creer que sobrevivimos porque somos todopoderosos. Las audiencias argentinas saben perfectamente que no lo somos; por eso nos prueban todos los días y en muchos casos eligen a otros. Todo el tiempo nos presionan para que hagamos mejor nuestro trabajo.

Creo, por otro lado, que el dedicarnos desde hace setenta años a esta actividad, el tener una estructura sana que nos permite no depender del dinero del Estado, o de negocios fuera de la comunicación, fueron factores que ayudaron a nuestra capacidad de resistir. Lejos de verlo como algo anormal, creo que es lo que debería ser la regla. Por eso la Argentina debería promover la existencia de varios grupos de medios sólidos y autosustentables; obviamente, no a costa de destruir los que ya tiene.

Más allá de eso, una de las razones centrales de nuestra supervivencia y de nuestra independencia fue, justamente, la decisión casi obstinada de sobrevivir y seguir siendo independientes. Esta decisión involucra no sólo mi voluntad o la de los accionistas, sino la de muchísimas personas que trabajan en el Grupo, desde periodistas hasta técnicos, desde gerentes hasta empleados administrativos, que entendieron que resistían para poder seguir haciendo su trabajo de la manera en que piensan que debe hacerse. Además, creíamos en una dirección diferente a la que el kirchnerismo estaba llevando el país.

Otra razón fue, sin duda, el acompañamiento de una gran parte de la sociedad que quería que el periodismo le contara lo que sentía que le estaba pasando. Esta es una lógica muy elemental y creo que el kirchnerismo jamás la entendió; por eso, fracasó en su política de medios y de comunicación. No sólo al hacernos la guerra a los medios críticos, sino al montar todo ese inmenso aparato de propaganda que crearon, carísimo y poco útil.

Nuestro poder es ser desafiantes, molestos, porque eso es lo que hace atractiva a la prensa en todo el mundo. Eso no quiere decir que moldeamos la opinión a voluntad. No tenemos ese poder; ningún diario, ni canal, ni radio lo tiene. Si los Kirchner hubieran entendido esto tan elemental les habría ido mejor como gobernantes, y al país le habría ido infinitamente mejor en los años que pasaron. Pero se pelearon con un fantasma y persiguieron un ideal de control que no podía funcionar.

Así que le diría que estamos satisfechos con el rol que cumplimos, hemos tratado de honrar nuestra utilidad social y nuestro oficio, y demostramos en qué consiste el poder periodístico. No somos ingenuos al respecto; ese poder existe y lo ejercemos a conciencia, pero es un error exagerarlo. Los medios no eligen presidentes. La historia lo ha demostrado claramente.

MN: *¿Cree de verdad que el kirchnerismo quiso ir hasta el final en la dirección de liquidar a la prensa y chavizar la Argentina, como señalan sus críticos? ¿O eso es un poco exagerado? Quizá ladraron mucho, pero a la hora de los bifes no mordieron, y no pretendieron ir más allá de donde llegaron.*

HM: Creo que la ofensiva contra el periodismo no buscaba debilitar el rol de la prensa de manera coyuntural, sino que intentaba eliminar esa intermediación.

Es más, pienso que la estrategia tuvo un objetivo bastante más amplio que la prensa en sí: apuntó a consagrar un modelo de gobierno basado en la concentración de poder, la perpetuación familiar y el rechazo a cualquier forma de control.

Hay que recordar que, cuando los Kirchner lanzaron esta ofensiva, la Venezuela de Chávez no era lo

que es hoy, sino que gozaba de buena salud gracias a los precios excepcionales del petróleo. Creo que lo que pasó fue que, cuando los Kirchner se consolidaron en el poder, se enamoraron de ese modelo, y quisieron aplicarlo acá, sin pensar en las complicaciones o los costos.

La bonanza inicial del gobierno kirchnerista, derivada sobre todo de una devaluación acompañada de términos de intercambio inéditos, a lo que se sumó una sociedad muy golpeada por la enorme crisis de 2001, jugaron un papel importante a la hora de incentivar esa actitud de no reconocer límites, esa desmesura y arbitrariedad con la que se actuó en tantos terrenos.

El mesianismo no es nuevo entre nosotros, pero pocas veces se practicó de forma tan abierta como durante esos años. Nunca desde el retorno de la democracia tal cantidad de resortes de poder quedó bajo el control de una sola facción política. Actores como la Justicia, las organizaciones de la sociedad civil, los organismos de control o la prensa estaban destinados a ser colonizados o destruidos porque eran vistos como obstáculos.

En relación con su pregunta, no tengo ninguna duda de que quisieron ir hasta el final, pero no pudieron. Si ese proyecto encontró un freno no fue porque no se haya intentado ir a fondo contra los demás actores, entre los que estaba el periodismo. Fue porque hubo algunos anticuerpos que ayudaron. Resistencias nacidas de la sociedad, de la opinión pública, de la Justicia, de los partidos políticos y, además, de la prensa. Y también porque creo que se equivocaron en muchas de las medidas e instrumentos que usaron.

MN: ¿Fue una ofensiva contra el periodismo o contra las empresas de medios? Creo que se dieron idas y vueltas en este terreno. Por momentos, hubo intentos de llevarse bien con los empresarios para que disciplinaran a sus empleados. Y otros en los que buscaron una relación privilegiada con periodistas, salteándose a sus empleadores. Recuerdo los esfuerzos de Alberto Fernández (2) por manejar la agenda seduciendo a los editorialistas de los grandes diarios. ¿Hubo algo de todo eso, fue ensayo y error, buscaron vías para seducir y disciplinar, y sólo cuando se les agotaron otros recursos se enfrentaron abiertamente con empresas y periodistas?

HM: Creo que nunca toleraron la autonomía, ni de las empresas ni del periodismo. Al principio, me parece que los medios nacionales no lo percibimos en todo su alcance, pero ya tenían en la cabeza desde el comienzo el modelo de Santa Cruz. Ahí habían logrado convertir a casi todas las empresas en licenciatarias del poder político, incluidas todas las empresas de medios.

A ese antecedente quizá debimos haberle prestado más atención, porque fue la escuela en la que se entrenaron. Después se le sumó la ola de populismos momentáneamente exitosos en la región y la experiencia se convirtió en doctrina, pero la idea básica venía del Sur. Creo que todos imaginamos que sería difícil de replicar a nivel nacional, e incluso que algunos funcionarios de entonces no compartían esa idea.

Pero, volviendo a su pregunta, la actitud frente a los medios tenía una lógica muy clara en el programa que se plantearon instrumentar, que era claramente antipluralista. Y por eso involucraba tanto a las empresas como a los periodistas.

La historia ofrece ejemplos de sobra de que sin un periodismo que haga su trabajo es más fácil ir por el control del Poder Judicial, sin medios críticos se vuelve inviable la competencia electoral, y sin prensa que denuncie es más fácil ejercer la corrupción, así como avanzar contra las libertades y los derechos de los ciudadanos.

*Por eso, me parece un error circunscribir lo que pasó en estos años a uno o más conflictos puntuales, pensar que fue fruto de un accidente o de una cuestión de incompatibilidad de caracteres. Una vez, en una reunión interna, me preguntaron incluso si creía que el enfrentamiento de los Kirchner con *Clarín* podría tener algún componente de odio personal hacia mí. Yo respondí que, si hubiera creído eso, no habría*

tenido ningún problema en dar un paso al costado para no perjudicar al Grupo. Como quedó demostrado con muchos otros actores de la Argentina, el problema no era yo, sino cualquier factor de la sociedad que no pudieran controlar.

Estoy convencido de que la batalla contra el periodismo fue sistemática y, a la vez, solapada. Sistemática porque pretendió disciplinar no sólo a un actor o una posición determinada, sino a todos los que expresaran o pudieran expresar una disidencia y tuvieran chances de hacerse oír. El problema lo tenían con la función que cumplía la prensa, en general. Y solapada porque utilizó todo tipo de máscaras. La democratización de la palabra, el combate al capitalismo, la lucha contra la concentración, la promoción de nuevas voces; todos esos conceptos se usaron para disimular otros objetivos muy concretos. Buscaron anular el periodismo profesional sosteniendo que ese periodismo no existía, que era un engaño. Dijeron que no atacaban al periodismo sino a empresas poderosas que practicaban el tráfico de influencias utilizando al periodismo y los periodistas para fines ocultos. Disfrazar esa guerra era la condición para eliminar el oficio y la función de la prensa sin que nadie lo lamentara demasiado.

El ataque contra las empresas fue una táctica natural frente al objetivo buscado. No podían atacar al periodismo de un modo franco y abierto. Se necesitaba esconder el crimen. Así que, con la excusa de los intereses corporativos, se intentó negar legitimidad a la empresa periodística, que es, aquí y en el mundo, la base de sustentación del periodismo profesional.

MN: *¿Cuándo diría que comenzó esta ofensiva?*

HM: Mucho antes de lo que suele creerse. Es cierto que en los primeros meses de Kirchner como presidente los problemas del país eran tan serios y los temas a encarar tan diversos que la cuestión de los medios parecía totalmente secundaria. Pero ya comenzaba a observarse una preocupación del gobierno por la manera en que se transmitían las noticias. Hubo incluso actitudes que preanunciaban un estilo. Recuerdo despidos de funcionarios cuando el gobierno se enteró de que se estaban por publicar investigaciones de corrupción que los afectaban. Obviamente, el objetivo no era combatir la corrupción, sino evitar tener que reconocerle un crédito al periodismo. En *Clarín* tuvimos el caso de un jefe de la Policía Federal, pero hubo otros, como el titular del PAMI.

Por esa época, empezó a usarse el término «telefonazo» para graficar la obsesión de Kirchner por lo que aparecía publicado y cómo llamaba personalmente para quejarse. Esto lo han contado muchos periodistas. A pesar de la complicidad que pretendía establecer el presidente con ellos, terminaba siendo en muchos casos intimidante.

Creo que Kirchner percibió de entrada que, a nivel nacional, no le sería tan fácil cooptar o domesticar a la prensa. Él sabía que en las redacciones, aunque muchos periodistas pudieran coincidir en líneas generales con determinadas políticas, era imposible que los medios no le trajeran dolores de cabeza.

Me parece que el caso de *Clarín* lo incomodaba especialmente por dos razones: percibía que tenía la autonomía financiera para sobrevivir sin la asistencia estatal, y no se sentía cómodo confrontándolo ideológicamente por la tradición desarrollista del diario y la mirada progresista de varios de sus periodistas.

Con nosotros, las molestias se hicieron sentir desde temprano, aunque a la mayoría Kirchner no las hacía públicas. Prefería el terreno del reclamo privado a periodistas y ejecutivos del diario, algo a lo que cualquier medio está bastante acostumbrado, aunque no quizá con ese nivel de intensidad.

MN: *¿Hubo otras señales de esta —por llamarla de algún modo— obsesión por editar o supervisar al periodismo?*

HM: Cuando uno recuerda el temprano interés de Kirchner por hacerse de medios propios, incluso cuando no había confrontado tan abiertamente con los tradicionales, puede ver un indicio claro. En los primeros años, Kirchner apostó a que hubiera un canal de noticias que contrarrestara a TN, un diario seudooficial y varias radios que cumplieran ese papel. También lo buscó con canales abiertos y, por eso, les prorrogó las licencias.

En términos de su concepción política, no fue casual que los Kirchner intentaran ignorar la mediación periodística, con el argumento de que necesitaban un vínculo directo con la sociedad. Como en otros temas, usaron un discurso justificatorio. En este caso, creo que hablaban de dar la cara y mejorar la transparencia. Pero lo que querían era eliminar las intermediaciones.

El argumento de la relación directa entre el líder y el pueblo se ha usado mucho en la historia, en muchos casos para desvalorizar a los partidos, a los otros poderes del Estado y también a los medios, que en todos lados son mediaciones que existen y tienen un rol que cumplir. Los Kirchner no compartían esta idea porque, desde el principio, quisieron ser protagonistas exclusivos. Por eso, las cadenas nacionales, la negativa a contestar preguntas, la necesidad de medios adictos, la propaganda permanente. Esta es una forma de entender no sólo la comunicación, sino el ejercicio mismo del poder.

El kirchnerismo no creyó nunca en el periodismo profesional, pero sí en la propaganda. Por eso invirtió tanto dinero en ella. Más que cualquier otro gobierno. El discurso de los funcionarios se convirtió en parte de ese dispositivo. Pero la propaganda estuvo presente en todas las acciones del Estado. En los partidos de fútbol, en la educación, en la cultura, en todo.

MN: *¿La obsesión con Clarín creció en reacción a un giro del diario hacia una línea más crítica?*

HM: Néstor Kirchner estuvo obsesionado desde el principio con nosotros. Diseccionaba cada tapa, cada título, cada epígrafe. Se quejaba con los periodistas y también llamaba a la empresa. No sólo cuestionaba análisis y opiniones, sino también el espacio que se les daba a las noticias. Buscaba siempre segundas intenciones, mensajes subliminales, conspiraciones. Desconocía o ninguneaba la lógica periodística.

Obviamente, no lo hacía sólo con *Clarín*, pero mi interpretación, que otros me han confirmado, es que le preocupaba especialmente el público del diario y del resto de los medios del Grupo. Es probable que identificara a ese público, por el peso de la clase media urbana y su impacto en otras capas sociales, como al que necesitaba seducir, porque se acercaba al promedio de la opinión pública. Alguna vez lo escucharon decir: «Los lectores de *Clarín* son los votantes que necesito».

Me parece que él percibía nuestra llegada a la sociedad como un límite para la imposición del llamado relato. Y, como dije, le resultaba complejo descalificar a los medios del Grupo por razones ideológicas. Creo que nuestro público heterogéneo y nuestra mirada más desarrollista chocaban con el objetivo oficial de conquistar la hegemonía cultural. Por eso, el problema con nosotros existió desde el comienzo. En su fuero íntimo, ellos asumieron que tenían que resolverlo seduciéndonos, subordinándonos o sacándonos del medio.

De esto hubo señales tempranas, algunas semipúblicas. A principios de 2004, con el secuestro de Axel Blumberg, el acto en la ESMA en el que Kirchner desconoció a Alfonsín (3) y la toma de la comisaría de La Boca por parte de D'Elía, (4) el gobierno recibió fuertes críticas en los medios durante una semana. La reacción de Kirchner fue destemplada. Según cuentan algunos de los integrantes de la comitiva que en esos meses lo acompañó en viajes oficiales a España y China, se irritaba cuando leía los diarios argentinos. Ellos lo escucharon insultarme a gritos por una columna de Van der Kooy, (5) lo que refleja la concepción que tenía del periodismo: para él, todos eran escribas de los dueños. En el mismo viaje, se reunió con Jesús de Polanco, del Grupo Prisa de España, para pedirle que viniera a fundar la edición argentina de *El País* para competir con *Clarín*. Por todo esto, creo que el tema era más profundo

que los matices que puede tener una línea editorial a lo largo del tiempo.

MN: *¿Cómo definiría la estrategia de confrontación del kirchnerismo contra Clarín, cuáles fueron sus componentes fundamentales?*

HM: Tuvo dos ángulos simultáneos. Por un lado, buscó deslegitimar a los medios en lo simbólico, atacando su credibilidad y la de sus periodistas. Esto se hizo mediante escraches, afiches, programas como *6,7,8*, (6) carteles que decían «Clarín miente» en las oficinas públicas, y tantas otras cosas. Tampoco hay que olvidar el uso perverso de los derechos humanos, como en los casos Noble y Papel Prensa.

Por otro lado, intentó destruirnos como empresa, a través de leyes con nombre y apellido, como la Ley de Medios o la del papel para diarios; de persecuciones administrativas, como los desembarcos de la AFIP (7) o de Gendarmería; de denuncias judiciales truchas, como las de lavado de dinero; de discriminaciones en la pauta y boicots publicitarios. (8) O, directamente, a través de confiscaciones disfrazadas, como sucedió en el caso de Fibertel o en el de la famosa adecuación de oficio que quiso imponer la Afsca. (9)

Fue un trabajo de pinzas, alimentado por el aparato de propaganda más grande que yo recuerde. Uno se olvida rápidamente, pero hubo decenas de diarios, radios, canales de televisión y sitios de Internet creados o cooptados por el propio Estado o por empresarios amigos, con la publicidad oficial como combustible.

Pero es importante tener presente que este aparato no operaba sólo contra los medios, sino que tenía también otros objetivos. Entre ellos, la legitimación de los ataques a la Justicia, el freno a las investigaciones de corrupción, la descalificación de los opositores y el disciplinamiento de otros actores, como empresarios, sindicalistas e intelectuales. También era útil, por ejemplo, para justificar el proceso de colonización de las dependencias del Estado.

A ese modelo le sirvió alimentar la idea de un enfrentamiento irreconciliable entre bandos polarizados de la intelectualidad, del periodismo y de la sociedad en general. Por eso se buscó exacerbar posiciones antagónicas y evitar el debate racional de las cuestiones más profundas del país. Así se creó el monstruo de la famosa grieta, que, más allá de tener algunas consecuencias reales, tuvo mucho de construcción artificial para sostener el fervor militante, sobre todo cuando la realidad empezó a conspirar contra el relato. Esto se comprobó en muchísimas situaciones, en las que los informes periodísticos eran descalificados por supuestas intenciones espurias o directamente destituyentes, o cualquier disidencia se consideraba una herramienta de intereses antinacionales.

Durante años, decenas de periodistas soportaron esta descalificación, sin más defensa que la de los colegas que se encontraban en una situación parecida, la de las empresas en las que trabajaban y la de una ética personal que demostró ser valiosa, porque les dio fuerza en medio de la tormenta. Muchos vivieron años apretando los dientes, pasándola mal cada vez que concurrían a un edificio público o a un acto de gobierno. Y a unos cuantos les fue todavía peor, porque tuvieron que explicarles a sus hijos que no eran genocidas, que no era cierto que trabajaban para el demonio —que sería yo—, que les interesaba el bien del país, que no eran unos miserables, o idiotas útiles de empresarios miserables.

MN: *¿Cómo vivió personalmente ser el foco privilegiado de este odio? Esto, sin duda, tuvo su eficacia porque para cierto público y en determinados ámbitos todavía hoy Magnetto es un epítome de villano: un empresario codicioso, un poder en las sombras, un personaje antipopular y antidemocrático, un ciudadano Kane criollo.*

HM: Como sucede con toda creación política falsa, con el tiempo el poder de los hechos termina diluyendo esa creación. Pero, además, como esa, también existió la contraria. En la calle, viví personalmente las dos cosas, las felicitaciones y los insultos. Por mi forma de ser, puedo asegurarle que ninguna de esas construcciones me afecta, no cambian ni mi forma de pensar ni mi accionar. Además, eran tantos los frentes contra *Clarín* que sinceramente me parecía más útil atender esas urgencias que preocuparme por los insultos contra mí. Obviamente, soy consciente de que a veces esos ataques afectan más a la familia que a uno mismo, pero debo decir que siempre tuve el acompañamiento incondicional de mis afectos.

Más que el impacto sobre mi persona, me preocupaba que, eventualmente, las caracterizaciones que usted menciona tuvieran un sedimento contra el Grupo, que afectaran nuestros medios. Por eso nos propusimos ser muy explícitos en la respuesta ante cada ataque, confrontar con datos e información los disparates que se decían de nosotros, ser muy claros con nuestros propios periodistas y con los de afuera, al menos con los que tuvieran la honestidad intelectual de escucharnos sin prejuicios.

Yo sabía que, a medida que la propaganda se fuera desinflando, que el relato fuera dando paso a la realidad, que los indicios que encontraba el periodismo fueran saliendo a la luz, parte de ese discurso conspirativo, oscuro, lleno de eslóganes vacíos, iba a ir dando paso a una mirada más normal, tanto del Grupo como de quienes lo integramos. Siempre quedará, obviamente, un sector más alineado políticamente, al que le convendrá seguir abrazando la visión maniquea para desviar la atención de las verdaderas responsabilidades. Pero ese es el costo, finalmente, de nuestro trabajo. Lo asumo sin quejarme, en serio.

Sin duda, para transitar años de esa campaña fueron importantes los vínculos familiares y de amigos, y debo decir que fue clave el sentimiento de solidaridad en la empresa. En esos días, saber que en el Grupo varios recibíamos ataques parecidos generaba como una corriente de camaradería. Sin darnos cuenta nos apoyábamos unos a otros y esa es una ayuda no menor.

Debo decir que también hubo solidaridades externas. Medios colegas, como *La Nación*, tuvieron un rol importante. También otros editores con los que en su momento hemos tenido diferencias. Medios del exterior, pero también del interior del país, muchas veces muy presionados por la coyuntura. Gente del mundo empresarial, político y de la sociedad civil. Entidades defensoras de la libertad de prensa, tanto locales como internacionales. Al gobierno le molestaban bastante: llegó a armarles campañas en contra a la SIP y a ADEPA. (10) Incluso a esta última quiso dividirla.

MN: *¿Cuáles diría que fueron los recursos principales de Clarín para resistir?*

HM: Yo destacaría de nuevo la cohesión interna de la empresa, la fidelidad de las audiencias y la integridad en los negocios.

Fíjese que ni siquiera en los peores momentos y a pesar de que hubo intentos oficiales muy claros de comprar voluntades y hasta de dividir a los accionistas, se generaron desacuerdos serios dentro de la compañía. Tampoco nuestras redacciones sufrieron deserciones relevantes por cuestiones políticas, y eso que hubo intentos permanentes del kirchnerismo de provocarlas, con un claro objetivo de dañarnos en términos de legitimidad.

Cuando digo esto no hablo de que hayan faltado debates internos, muchos de ellos verdaderamente intensos. En el Grupo se habla de todo, no hay temas tabú, y en esos años recuerdo que hicimos más reuniones que nunca con los equipos gerenciales y periodísticos, al igual que entre los accionistas. Como ya he contado alguna vez, cuando discutimos por algo tratamos de ser muy francos y de llegar a una decisión en la que todos estemos de acuerdo. No recuerdo que en estos años hayamos dado ningún paso sin un alto nivel de consenso.

El acompañamiento de las audiencias es el otro factor fundamental. En varios segmentos de los

medios crecimos notablemente y hasta ganamos clientes en Fibertel, mientras todo el Estado intentaba que se fueran, que abandonaran el servicio. Me acuerdo de que en las marchas de fines de 2012, (11) cuando se aproximaba el 7D, (12) la gente pedía seguir teniendo la posibilidad de elegir cómo informarse. Creo que, si todo eso no hubiera sucedido, el resultado del conflicto habría sido otro.

También pesó que tuviéramos la espalda financiera para aguantar, para afrontar todos los gastos que demandó nuestra defensa y, al mismo tiempo, soportar la pérdida de negocios o los boicots publicitarios, estatales y privados. Por supuesto, fue importante que hubiera segmentos de la Justicia que no se sometieran al Poder Ejecutivo. Y que no tuviéramos cosas que ocultar en nuestros negocios y nuestras vidas. Se imagina por todos los *scanners* que nos pasaron en esos años, sin encontrar nada. Por eso tuvieron que inventar.

MN: Antes mencionó la solidaridad internacional de entidades y medios, pero también la escena internacional actuó en sentido contrario, ¿no? Porque durante estos años hubo casos de abuso que desprestigiaron bastante a las empresas de medios en las democracias centrales, como Inglaterra, Estados Unidos y otras.

HM: Creo que el kirchnerismo, y algunas usinas académicas que terminaron siendo funcionales a él, mezclaron deliberadamente esos escándalos y fraudes con sus propios prejuicios sobre las empresas de medios, para establecer paralelismos más que forzados entre lo que pretendía hacer el gobierno argentino y los dilemas que enfrentaban los países desarrollados.

Como en tantas otras cosas, el relato oficial de esos años fue hábil en enmascarar sus propias intenciones, absolutamente terrenales, con un discurso pretendidamente progresista que hablaba de redistribución de la palabra, de combate a los monopolios o de abusos de las corporaciones. Es cierto que la simultaneidad de ambos fenómenos hizo que algunos sectores de la prensa local o de afuera, o hasta organismos especializados, pudieran creer al principio que la prédica y las reformas del kirchnerismo venían a reparar supuestos excesos de los medios tradicionales. Pero me parece que, más temprano que tarde, quedó claro que la intención acá era otra.

El objetivo era sentar las bases de un nuevo sistema de medios alineado con el poder político y desarticular al mismo tiempo un sistema de medios privado con posibilidades de autosustentación. Se hizo de manera burda, con nombre y apellido, pero el objetivo político era ese. Después se aplicó aún peor, de forma tan grotesca que se hizo más visible.

De todos modos, aunque se hubiera hecho de manera prolija, no habría cambiado la cuestión de fondo: el kirchnerismo quería medios débiles, que necesitaran de la pauta o de otros negocios concesionados por el Estado. Que fueran para siempre tributarios del poder político. O si no, en el otro extremo, grandes corporaciones globales, que no tuvieran la más mínima intención de hacer periodismo en el país y prefirieran expandirse sin criticar al poder local. Aquí entran desde los grandes estudios de Hollywood hasta las corporaciones telefónicas o satelitales. Por eso el discurso oficial de esos años tuvo una alta dosis de hipocresía, aunque puede haber seducido a algunos sectores.

Aquí no se trata de negar los errores o abusos que puede cometer la prensa, las faltas de ética profesional o los riesgos de que las empresas de medios estén controladas por corporaciones con otros intereses. Tampoco las cuestiones de afectación a la competencia u otros desafíos derivados de los movimientos del mercado que deben ser abordados, como sucede en toda otra actividad. Creo que los medios serios en el mundo no sólo no son indiferentes a estas vulnerabilidades, sino que en muchos casos las han abordado proactivamente y terminaron capitalizándolas a su favor. Mire el caso de los fraudes periodísticos del *New York Times* o hasta el cierre de diarios sensacionalistas en el Reino Unido.

Más allá de eso, es correcto que los organismos de control estén para hacer respetar las leyes y evitar los abusos. Lo que no es correcto, a mi juicio, es que se usen esas situaciones para justificar

regulaciones que nada tienen que ver con combatirlos, sino que buscan perseguir a algunos y favorecer a otros, o están diseñadas en contra de las tendencias de la industria.

Hay un abismo en pasar de esa auditoría necesaria a sostener que la mayor amenaza contra la democracia son los medios de comunicación. No casualmente en ese abismo caen los proyectos autoritarios. Por eso en algunos países se intenta limitar la autonomía de la prensa usando siempre un discurso populista de combate contra supuestos abusos de grandes empresas promovidos por periodistas a sueldo, como si hubiera un periodismo bueno que no viva de su sueldo.

MN: Todo eso puede ser cierto, pero también lo es que el periodismo y la prensa no son inmunes a la corrupción. Cuando hay muchos intereses en juego, sean políticos o empresarios, como cualquier otro actor con poder o influencia en la materia, el periodista está siempre en riesgo de ser comprado. Y lo mismo le cabe al director o propietario de los medios.

¿No es necesario que exista una vigilancia especial sobre el ejercicio ético del oficio, así como debe haberla sobre los funcionarios públicos? ¿Y no debería el propio sistema de medios argentino haberse esforzado por crear esos mecanismos de supervisión o ayudado a que el Estado los creara?

HM: Primero, creo que hay que tener cuidado, porque el camino al infierno está lleno de buenas intenciones. Sin duda, la honestidad intelectual y personal de un medio, y también de un periodista, son fundamentales. Y las empresas deben cuidarlas y vigilarlas. Pero no creo en un organismo de control de esa honestidad fuera del propio medio. Un medio corrupto no tiene futuro: las audiencias lo detectan y lo abandonan.

Coincido en que este es un desafío para los medios y la profesión periodística en todo el mundo. En general, hay coincidencia en que otorgar un rol del Estado en este campo es muy peligroso, además, por el propio conflicto de intereses que significa que un funcionario, que por definición es auditado por la prensa, termine usando su poder regulatorio como represalia o intimidación contra el periodista.

Tampoco hay que desmerecer el rol de la competencia en este campo. En el mercado de medios argentino la competencia es muy intensa, lo ha sido históricamente. Proporcionalmente, hay mucho periodismo político en diarios, radio y televisión, y ha sido siempre muy diverso en términos ideológicos y partidarios. Creo que esta competencia ayuda a marcar y frenar eventuales desvíos.

En todo el mundo hay casos de afinidades políticas y empresarias que pueden deformar la información que se brinda, y los medios tienen que estar atentos para vigilar la independencia de sus periodistas.

Sin minimizarlo en absoluto, creo que ese problema puede ser aun más frecuente en medios frágiles, que no se financian legítimamente o necesitan, en el mejor de los casos, la pauta publicitaria de un gobierno nacional, provincial o hasta municipal, o el patrocinio de empresas expuestas políticamente. Digo en el mejor de los casos porque a veces ese financiamiento es en negro, lo que me parece grave en términos del pacto con la audiencia. El otro riesgo es que esos medios terminen volviéndose propiedad de esas empresas que los usan para promover su imagen o sus negocios. También en este caso suele haber una estafa al público, que la mayoría de las veces no sabe a quién responden los periodistas que leen o escuchan.

Por eso insisto en la importancia de que existan empresas de medios grandes y transparentes que sean eso, empresas periodísticas, que no tengan otros intereses a los que estén dispuestas a subordinar su línea editorial. Creo que eso les da también mayor autoridad moral para exigirles lo mismo a sus periodistas.

MN: Ese no es el caso de la mayor parte de los medios en la Argentina actual. O son de empresas

frágiles, siempre al borde de la quiebra, o son de empresas poderosas pero de otros sectores de actividad.

HM: La tendencia a la concentración en los distintos sectores de la economía, y entre ellos los medios, es un fenómeno global que nadie puede desconocer. De hecho, los medios también la sufrimos respecto de nuestros anunciantes, que están mucho más concentrados que dos o tres décadas atrás.

Frente a eso, una estrategia razonable para un país, más que fragmentar artificialmente medios para que terminen dependiendo de otras fuentes de financiamiento, podría ser la de favorecer la existencia de diversos grupos de medios privados, autosustentados y diversificados. Y en paralelo, establecer un sistema transparente de fomento para medios dedicados a atender segmentos específicos, comunidades puntuales, minorías, etc.

En la Argentina se hizo lo contrario y el fenómeno que usted marca se profundizó, justamente, en los últimos años. El kirchnerismo habló mucho de la concentración de medios, pero nadie hizo más para reducir la competencia, comprando o haciendo comprar medios sin intención de volverlos competitivos ni profesionales. Eso, paradójicamente, terminó empujando a las audiencias a informarse en las plataformas que ellos querían destruir. El resultado fue el escandaloso cierre de varios de estos grupos apenas cambió el gobierno.

En definitiva, se condenó a muchas empresas y periodistas a la quiebra, al destruir su credibilidad y sus fuentes de financiamiento. En algunos casos, alimentando a personajes que directamente vaciaron las empresas.

Que salgan a la luz estas maniobras es importante, porque no son deformaciones intrínsecas de nuestro sistema de medios, sino el resultado de una forma perversa de manipular el sistema, que se llevó a su máxima expresión en estos años.

Como ya he dicho alguna vez, el mercado argentino tiene dos restricciones de fondo a las que hay que prestar atención. La primera es el achicamiento de nuestra economía en términos relativos durante las últimas décadas. La segunda, el avance tecnológico que fragmentó a las audiencias. Por eso, la industria de medios necesita, sí o sí, que el país crezca, se desarrolle y sea más democrático, para que la torta también crezca. Esto nos lleva a una reflexión descarnada, a la que a los argentinos nos cuesta enfrentarnos no sólo en este sino en muchos campos. Hablo de cuáles son las dimensiones ideales de cada uno de los mercados de medios y comunicaciones para ser realmente sustentables. Lo mismo pasa en otras industrias culturales. Los argentinos tenemos una enorme capacidad de creación de contenidos; la cuestión es cómo hacer que estos tengan audiencia y mercado suficiente para financiarlos.

El otro desafío profundo excede al país, es más global. Cómo vamos a hacer las empresas de medios para financiarnos en el mundo digital, al menos con el esquema de costos que hoy tiene la producción de información y entretenimiento profesional.

MN: Ahora, de todos modos, sigue en pie la pregunta de si Clarín no ha concentrado demasiado la oferta de medios, tal vez más todavía después del kirchnerismo y como consecuencia de la destrucción de empresas con capacidad de competir practicada por las políticas kirchneristas. ¿No es ese un problema al que también hay que prestarle atención?

HM: Me parece que esa lectura tiene que ver con una visión de los medios un poco anacrónica. Muy analógica, para emplear una palabra de la industria. Ese tipo de lectura fue la que usó como base la Ley de Medios del kirchnerismo, por ejemplo, que desconocía la digitalización y seguía mirando el mercado de la radio y la TV como hace cincuenta años. Pero hoy la TV abierta tiene un tercio del rating de hace veinte años, hay cientos de canales de cable y el mercado de la FM supera con creces al de la AM. Tampoco consideraron la convergencia, cuando hoy las plataformas de distribución de contenidos son

múltiples y no provienen del mercado de medios tradicionales.

Por eso, en cuanto se empieza a hablar en serio de escalas, tecnologías y marcos regulatorios, se ve que los grupos de comunicación nacionales, entre ellos *Clarín*, son chicos. Hoy la competencia en nuestra industria es tanto local como internacional. Miremos los mercados de producción y distribución de contenidos, repasemos la grilla de canales, los buscadores de Internet, las redes sociales.

Su pregunta, además, parecería trasuntar cierto reproche. Como que hubiera responsabilidad de *Clarín* en la ausencia o escasez de otros multimedios integrados como nosotros. Yo le diría que las mismas posibilidades que tuvimos, de integración vertical primero y horizontal después, o del ingreso posterior al mercado del cable e Internet, estuvieron disponibles para el resto de los actores de la industria. La diversificación multimedia no la inventamos nosotros: cuando la encaramos había ejemplos en el mundo desarrollado. No era la única estrategia posible, otros jugadores crecieron en el exterior, otros vendieron, otros se concentraron en su negocio original. Las opciones estaban abiertas para todos.

A futuro, como le dije, me parece que sería bueno para la industria que se consolidaran varios multimedios con capacidad de inversión y diversificación para afrontar las incertidumbres de una industria que se fragmenta cada vez más. Desde el Estado, creo que hay que evitar intervenciones distorsivas que terminen ahuyentando una inversión que debe ser cuantiosa y, de por sí, ofrece retornos de gran volatilidad. Facilitar esa inversión es el camino. Además, hay un montón de actores más pequeños y varios de ellos podrían invertir y crecer si se reducen barreras de acceso, se favorece el crédito y establecen medidas de fomento.

Esto es lo que hacen los países que entienden la lógica de la comunicación democrática. Y espero sea ese el camino que se siga en nuestro país. Obviamente, es importante desterrar el clima antiempresarial que primó en la última década, entender que las empresas son, aquí y en el mundo, el modelo genuinamente sustentable para el ejercicio del periodismo y la producción de contenidos.

MN: Esa cultura antiempresarial que critica viene de lejos. No la inventaron los Kirchner, aunque ellos la potenciaron y buscaron sacarles todo el jugo posible a sus versiones más extremas. ¿Cuánto pesó en los ataques del kirchnerismo contra Clarín la opinión antiempresarial de sentido común, según la cual un rico —y peor, un rico empresario de medios— es por definición culpable de los problemas del país?

HM: Los Kirchner se aprovecharon también del clima post 2001, que fue muy favorable a esta idea de que el país se había empobrecido por culpa de toda la dirigencia, no sólo la política.

Para acumular y ejercer el poder como tanto le gustaba, Kirchner actuó contra cualquier político o empresario que lo criticara. Le inventaba, si hacía falta, un pasado menemista o procesista. Y a quienes los apoyaran les ocultaba o disimulaba cualquier situación incómoda, tal como habían logrado maquillar sus propias complicidades con lo sucedido en el pasado. En el empresariado lo hicieron con Coto, con Shell y con *Clarín*, entre otros. Nos adjudicaron habernos beneficiado con la devaluación y la pesificación, (13) cuando fuimos de los más perjudicados. Y obviamente haber apoyado el plan económico de la dictadura, que *Clarín* fue el primer diario en cuestionar. Pero la verdad histórica poco importaba.

Es cierto que esto no fue un invento kirchnerista, pero sí que lo alimentaron y potenciaron como nadie para su uso político. Ese sentimiento antiempresarial, que no está presente sólo en la Argentina, es un desafío para toda la dirigencia nacional. Por eso, tenemos que ser serios y no exacerbarla si queremos progresar. Y en esto, además de los empresarios y políticos, tienen una enorme responsabilidad los intelectuales. Todos debemos ejercer esa responsabilidad mejor de lo que lo hemos hecho hasta ahora.

Volviendo a la década pasada, uno de los objetivos de esta estigmatización empresarial era disciplinar. Y lo hicieron muy bien con un grupo de empresas no menor, que prefirió hacer negocios a

cambio de silenciar sus críticas. Fue otra impostura. Los Kirchner tuvieron un discurso de combate al capital, de enfrentarse a los intereses poderosos y concentrados. Pero la paradoja es que muchos de estos sectores convivieron pacíficamente con ellos sin hacer jamás planteos públicos críticos ni presentar objeciones a las decisiones de gobierno, por más dañinas que las consideraran.

Creo también que este uso de las ideas populistas y antiempresariales terminó siendo tan aleroso que en alguna medida tuvo al final el efecto contrario: la gente percibió que algo estaba mal en esa visión clasista, lineal e infantil. Ni qué hablar cuando empezó a hacerse público el enriquecimiento de los gobernantes.

En el caso de *Clarín*, la campaña oficial terminó siendo un poco contraproducente, creo yo, también por otro motivo: si podíamos ser atacados, denigrados y difamados todos los días a un nivel tan exasperante, era obvio que tan poderosos no éramos.

MN: *¿Cuándo estuvo más cerca de pensar: «Nos van a quebrar, voy a terminar preso»?*

HM: Nunca hubo una situación de riesgo de quiebre en la voluntad de defender nuestro punto de vista. Sí momentos de gran incertidumbre sobre el resultado del camino elegido. Respecto de lo otro, creo que uno de los peores momentos fue cuando intentaron mezclar dos historias inventadas, el caso Noble (14) y lo de Papel Prensa, (15) para tratar de meternos presos a la señora de Noble y a mí. Era todo un delirio, pero contaron con la ayuda de algunos organismos de derechos humanos, de algunos fiscales y jueces amigos, y creo que estaban decididos a avanzar con eso incluso sin pruebas.

Por suerte, en ambos casos pudimos tener elementos de refutación tan contundentes que habrían convertido esas operaciones en un escándalo internacional de proporciones. De no ser así, no sé qué habría pasado, porque claramente no les importaba la verdad sino el golpe simbólico y real que pretendían darnos. Si uno ve el informe de Guillermo Moreno sobre Papel Prensa, queda claro que eran capaces de decir y hacer cualquier cosa. Si uno piensa en la persecución que sufrieron Marcela y Felipe, percibe que el objetivo era ese, no conocer el resultado.

Lo del 7D no tuvo que ver con mi situación personal pero fue angustiante también. Todavía Cristina tenía mucho poder, y la Justicia estaba muy amenazada.

MN: *¿Y por qué resistieron si esos temores existían y siguieron presentes a lo largo del conflicto? ¿Fue cierta omnipotencia lo que los llevó a pensar que podían aguantar?*

HM: Omnipotencia no. Sabíamos de nuestras fortalezas y de nuestra fragilidad dentro del cuadro de poder real que había en ese momento en el país. Pero cuando está en juego una visión personal y colectiva de forma de vida, uno debe decidir qué quiere ser a pesar de los riesgos. Creo que a mucha gente, en el transcurso de su vida, se le presenta una situación similar.

Recuerdo cuando a mediados de 2010 un conocido nos dijo que quizá no entendíamos que teníamos enfrente no sólo un gobierno sino todo el aparato del Estado. Si esto puede ser más o menos así en cualquier país presidencialista, en el caso de los Kirchner estaba llevado al paroxismo. Porque controlaban todo y estaban dispuestos a usarlo sin respetar las más mínimas reglas, las instancias burocráticas, los funcionarios de carrera o los procedimientos administrativos. Así pasó con la AFIP, que desembarcó en el diario y en nuestras casas; (16) con la Comisión de Valores, que nos inventaba sumarios todos los días; con De Vido, (17) que nos canceló una licencia de un día para el otro; con Moreno, que dio de baja la fusión que había aprobado meses antes; con la Gendarmería, que desembarcó en Cablevisión; (18) con la UIF, (19) que cada mes nos armaba una denuncia falsa de lavado de dinero; con los servicios de inteligencia, y con todo lo que se le ocurra.

MN: *¿Si hubieran sabido que pasaría todo eso habrían hecho otra cosa, habrían actuado de otra manera?*

HM: Creo que no. Pienso, por ejemplo, en el segundo semestre de 2011, cuando era evidente que el kirchnerismo lograría un tercer mandato con amplio apoyo electoral y la cruzada contra nosotros entraba en la fase más agresiva. Ahí decidimos reforzar nuestra apuesta periodística, invertir más recursos en contenidos, sostener nuestras operaciones. En esos momentos no sabíamos a ciencia cierta si íbamos a aguantar, si íbamos a perder uno o más miembros en el camino. Pero estábamos seguros de que era una cuestión de tiempo, de que el rumbo era más o menos ese. Tras el famoso 54% (20) y la dispersión opositora, nos parecía que la sociedad iba a necesitar un escape de la hegemonía. Y el rol de los medios sería más valorado. Habíamos pasado varias pruebas: el caso Noble, los bloqueos, Fibertel, la AFIP. Eso nos daba cierta confianza. Pero, a la vez, teníamos mucha incertidumbre.

Me acuerdo de que pocos días después del Encuentro Gerencial de 2011 tuvimos un doblete: la ley de Papel Prensa y Gendarmería ocupando Cablevisión. Yo consultaba cuánto se vendía del diario, qué pasaba con las audiencias de Mitre o de Canal 13 y TN, y la verdad es que, cuanto más acorralados parecíamos estar, más gente confiaba en nuestra información. Así que decíamos «sigamos, a la corta o a la larga, con más o menos costo, esto va a pasar; mientras tanto, no tenemos otra que seguir haciendo nuestro trabajo».

MN: *¿Hubo un momento en que se decidió por el sí o por el no, por ceder o por confrontar, o fue una sucesión de choques no percibidos como inicio del conflicto?*

HM: Como ya dije varias veces, *Clarín* no buscó esta situación, se topó con ella y tuvo que enfrentarla. La historia nunca es lineal. Le mentiría si le dijera que en 2006 o en 2007 sabíamos todo lo que iba a pasar. Sí veíamos un proceso que iba tomando forma, y nos sentíamos cada vez más lejos de eso que se estaba construyendo. Por eso creo que hubo de las dos cosas: de mirada de largo plazo y de reacción.

MN: *Se lo pregunto en otros términos: ¿se fueron metiendo sin darse cuenta en el despelote, o hubo algo más de cálculo y estrategia, y si este fue el caso, cuándo atravesaron el Rubicón, dónde estuvo el punto de no retorno y cómo y por qué decidieron decir «no» y aguantar las consecuencias?*

HM: Un periodista de un medio colega lo sintetizó así: «No se dejaron editar». Eso es cierto, pero explica una parte. El periodismo siempre fue nuestro trabajo y queríamos seguir haciéndolo a nuestro leal saber y entender. Con aciertos y errores, pero nuestros. El kirchnerismo nunca pudo tolerar eso. La otra razón fue el convencimiento de que el modelo que los Kirchner querían para el país implicaba un cambio de régimen con orientación autoritaria y populista. Concentración de poder, perpetuación, apropiación de los recursos, primarización de la producción y consumo sin inversión no iban a generar un cambio estructural en el país. La crisis del campo fue un punto decisivo, pero ya antes veíamos que la deriva existía y no iba a terminar bien.

Si resistimos creo que también fue porque el conflicto no pudo definirnos. Seguimos haciendo todas las cosas que hicimos siempre, sin dejarnos avasallar por la coyuntura. Hay algo que dije hace poco en una reunión gerencial, y me parece que sintetiza bien las razones de nuestra supervivencia: ni a nuestra esencia ni a nuestro proyecto los define una pelea con una facción política. Por lo tanto, tampoco somos sólo la resistencia contra el kirchnerismo. Como somos más que eso, pudimos seguir y queremos seguir.

Aguantamos, además —hay que decirlo—, porque teníamos espalda. Otros debieron vender, o prefirieron vender. No los juzgamos, porque quizás en algún caso era la única manera de proteger las

inversiones y las fuentes de trabajo. Nosotros tuvimos la oportunidad de elegir otro camino y lo hicimos. Eso sí, asumiendo costos y con grandes dosis de riesgo e incertidumbre. También tuvimos múltiples ofertas para hacernos a un lado. Ofertas que habrían implicado beneficios económicos y muchísimos menos problemas personales. Pero que, sobre todo, habrían implicado dejar de ser lo que somos.

No renegamos del papel que nos tocó. No fue un proceso fácil, desde lo personal ni desde lo empresarial. Pero estoy convencido de que, en lo esencial, hicimos lo correcto. Y no tengo duda de que, si la historia se volviera a repetir, volveríamos a tomar esta opción.

- 1- Elecciones presidenciales en las que Cristina Kirchner fue reelegida.
- 2- Jefe de Gabinete entre 2003 y 2008.
- 3- Raúl Alfonsín, primer presidente desde la vuelta a la democracia en 1983.
- 4- Luis D'Elia, dirigente social, titular de la Subsecretaría de Tierras para el Hábitat Social durante el gobierno de Néstor Kirchner. Integra la agrupación kirchnerista Miles. Simpatizante del gobierno iraní de Ahmadineyad y defensor del pacto con Irán sobre la causa AMIA.
- 5- Eduardo Van der Kooy, periodista y columnista político de *Clarín*.
- 6- Programa emblema de la Televisión Pública en la era kirchnerista, en el que se atacaba a opositores y críticos.
- 7- Administración Federal de Ingresos Públicos, ente encargado de la recaudación impositiva.
- 8- Por orden del entonces secretario de Comercio, Guillermo Moreno, algunos anunciantes privados dejaron de pautar en medios como *Clarín*, *La Nación*, *Perfil* y otros.
- 9- Autoridad Federal de Servicios de Comunicación Audiovisual, órgano creado por la Ley de Medios impulsada por el oficialismo en 2009, y encargado de aplicarla.
- 10- Sociedad Interamericana de Prensa (SIP) y Asociación de Entidades Periodísticas Argentinas (ADEPA).
- 11- En septiembre y noviembre de 2012 se realizaron multitudinarias marchas en distintos puntos del país con reclamos al gobierno nacional.
- 12- El 7 de diciembre de 2012 vencía una cautelar que suspendía la aplicación de algunos artículos de la Ley de Medios al Grupo Clarín, mientras se discutía su constitucionalidad. Esta podía ser prorrogada, pero el gobierno sostuvo que ese día aplicaría de oficio la norma, obligando a Clarín a desmembrarse. Un día antes, la Cámara Federal extendió la cautelar hasta la sentencia de fondo.
- 13- Medidas económicas tomadas por el gobierno de Eduardo Duhalde.
- 14- Durante el gobierno de Carlos Menem, agentes de Inteligencia como Guillermo P. Kelly intentaron instalar que Marcela y Felipe Noble Herrera, los hijos adoptivos de la directora de *Clarín*, eran hijos de personas desaparecidas durante la última dictadura militar. Más tarde se abrió una causa judicial a instancias de la Agrupación Abuelas de Plaza de Mayo. El kirchnerismo luego motorizó dicha denuncia.
- 15- «Papel Prensa, la verdad» fue un informe dirigido por el secretario de Comercio Guillermo Moreno en el que acusaba a los diarios *Clarín*, *La Nación* y *La Razón* de haber comprado la empresa productora de papel para diarios Papel Prensa S.A. mediante la comisión de delitos de lesa humanidad.
- 16- El 10 de septiembre de 2009, más de 200 inspectores de la AFIP se presentaron en distintas empresas del Grupo Clarín y en casas de sus directivos para una «inspección de rutina».
- 17- Julio De Vido, hombre de confianza de los Kirchner y ministro de Planificación desde 2003 hasta 2015.
- 18- El 19 de diciembre de 2011 más de 50 gendarmes ocuparon la oficina central de Cablevisión.
- 19- Unidad de Información Financiera, organismo encargado de prevenir e impedir el lavado de activos.
- 20- Resultado obtenido en las elecciones presidenciales por la fórmula Cristina Fernández de Kirchner-Amado Boudou.

CAPÍTULO 2

El conflicto, su historia y sus explicaciones

MN: Siguiendo con el tema que veníamos conversando, ¿hubo un divorcio entre Clarín y el kirchnerismo a fines de 2007 o principios de 2008 o simplemente las cosas venían mal y se pusieron peor?

Y cualquiera fuera el caso, ¿por qué sucedió? ¿Tuvo relación con la nominación de Cristina a la presidencia, con el hecho de que tras la autorización de la fusión de Multicanal y Cablevisión ya Clarín no necesitaba nada del gobierno y entonces se pusieron más duros? Se han dado esas explicaciones y algunas más. ¿Qué de todo eso es cierto?

HM: Vamos por partes. Algunas voces, la mayoría de ellas interesadas, han querido instalar en estos años la idea de que en algún momento se produjo un divorcio entre *Clarín* y el kirchnerismo. Frente a eso yo siempre respondo lo mismo: para que haya un divorcio tiene que haber habido antes un casamiento. Y *Clarín* nunca estuvo casado con el kirchnerismo. De hecho, los problemas empezaron muy temprano. Mucho antes de que estallara la crisis del campo y la operación de liquidar a la prensa se volviera central.

Es cierto que en los primeros años de Kirchner hubo decisiones que acompañamos editorialmente, porque creímos que eran necesarias. Muchas venían de antes y fueron heredadas y continuadas por Kirchner. La renegociación de la deuda externa, el abordaje del conflicto social sin violencia, la contención temporaria de las tarifas, el acento puesto en los superávits gemelos —el fiscal y el de la balanza comercial—, o la renovación de la Corte Suprema.

También es cierto que entendimos que era un momento de muchísima vulnerabilidad, con el país recién saliendo de una crisis casi terminal, y nosotros, como la mayoría de los medios, buscamos no exacerbar el clima social, no alimentar siquiera involuntariamente actitudes de violencia hacia los gobernantes.

Como la mayoría de los argentinos, deposité ciertas esperanzas en el proceso que se inició después de la gran crisis de 2001. Las razones son bastante obvias. El país volvía a crecer y había condiciones para que pudiera hacerlo en forma más sostenida, más inclusiva y más estable que en mucho tiempo. La salida del caos había evitado un colapso de las instituciones y se había encontrado esta salida usando la Constitución, no en contra de la Constitución. Pero, como muchos, también sentí que esas oportunidades que se habían abierto empezaban a desperdiciarse. Porque se tomaban decisiones equivocadas que, en vez de consolidar las instituciones y el desarrollo económico, iban en la dirección opuesta. Con el paso del tiempo vimos que era cada vez más difícil revertir esos errores, porque se persistía en ellos, se hacía oídos sordos a todas las críticas, y se montaban conflictos permanentes y absurdos desde el Estado, que tapaban la escena y cualquier discusión sobre las mejores alternativas.

La historia de la ofensiva contra el periodismo es una parte bastante convergente de la historia más general de esos años, en que inicialmente nos esperanzamos y fuimos luego decepcionándonos.

MN: *Pero, más allá de eso, es indudable que hubo un deterioro de la relación ya en 2007. ¿Eso tuvo algo que ver, como dijeron en su momento Néstor, Cristina y otros dirigentes oficialistas, con la elección de ella como candidata?*

HM: Ese es otro gran disparate que intentaron instalar ambos, Néstor y Cristina, porque, como tantas cosas, estas teorías conspirativas eran mucho más funcionales a un discurso supuestamente progresista — en este caso, de defensa de género— que admitir que tenían un problema de intolerancia con cualquier disidencia. Siempre pivotaron en cuestiones ridículas, de ese tipo o de negocios, para alimentar a su tropa contra *Clarín*. El discurso panfletario de exaltación del líder no admite diferencias por razones tan simples como la crítica editorial o el trabajo periodístico. Siempre tiene que haber motivaciones espurias.

Le voy a contar algo que alguna vez he contado. Cuando, en una reunión a la que me convocó, Kirchner me contó que la candidata iba a ser Cristina, mi reacción fue de incredulidad. Nunca de cuestionamiento, no sólo porque me era indiferente sino porque, además, no pienso en esos términos. Con sinceridad, en ese momento no se me cruzó por la cabeza que el plan fueran las sucesiones alternativas entre ellos, con la idea de un proyecto a veinte años. Y me generó sorpresa que un verdadero animal de poder, como Kirchner, pensara seriamente en delegarlo, aunque fuera a su mujer. Obviamente, nunca creí en las versiones que señalaban diferencias entre ellos en términos de prioridades institucionales o de gestión. Se trataba de una sociedad política indivisible, donde el que mandaba evidentemente era él.

Por eso, en lo personal no compré el producto que se habían armado a su medida muchos sectores, incluidos varios empresarios y periodistas, que sostenían que la etapa que se abría con Cristina iba a ser de mayor calidad institucional. Los Kirchner alimentaron ese discurso en campaña; decían que su modelo era Alemania, hablaban de mejorar la relación con Estados Unidos y Europa, de la importancia de la seguridad jurídica para aumentar las inversiones, y varias cosas por el estilo.

Lo cierto es que la frustración de la sociedad, y también de buena parte del periodismo, con Cristina fue acelerada y bastante inesperada, y eso agravó las cosas en el grupo gobernante porque los descolocó y los puso paranoicos. Pero desde mucho antes había motivos de tensión y desde el gobierno se practicaba una intolerancia cada vez más aguda ante las alertas, los cuestionamientos y las críticas que lanzaba el periodismo. *Clarín* no sólo no dejó de informar sobre ninguno de los temas que molestaban al gobierno, sino que incluso en varios de ellos llevamos la delantera. Fuimos de los que más despliegue dimos a los problemas energéticos, a la inflación, a la manipulación de los índices. Tuvimos primicias en casos de corrupción. Fueron los periodistas de *Clarín* quienes acuñaron el término «superpoderes» para cuestionar la delegación legislativa que se transformó en un *modus operandi* permanente del kirchnerismo.

Desde los inicios, Néstor Kirchner estuvo molesto con nuestra forma de hacer periodismo. Creo que él vio de entrada que iba a ser difícil intentar con nosotros una estrategia de cooptación o de alineación, como la que había practicado en Santa Cruz (21) con los medios locales.

MN: *Está pintando un proceso de progresivo deterioro ya durante el mandato de Néstor. ¿Cuáles fueron los primeros motivos de choque? ¿Se les prestó la debida atención? ¿Cómo reaccionaron en el Grupo?*

HM: Sin duda, uno de los ejemplos más graves de desprecio por la información pública, que además abrió un camino de difícil retorno, fue la intervención y la destrucción del Indec. Creo que los medios informamos exhaustivamente sobre eso. Tal vez habría merecido una atención mayor de otros actores, como el empresariado, los sindicatos y los jueces, que quizá tardaron en reaccionar.

Lo del Indec fue decisivo porque, al destruir la fuente más importante de información compartida

sobre la situación del país, fue como si se quemaran puentes con todos los demás actores. Se volvió imposible el diálogo sobre temas centrales de la agenda. Y ante las críticas, en el gobierno se impusieron la necesidad de doblar la apuesta, de seguir suprimiendo no sólo las opiniones en disidencia sino cualquier información que los cuestionara.

Recuerdo que cuando informamos sobre lo que empezó a suceder en el Indec, (22) bien a comienzos de 2007, recibimos furiosas réplicas de muchas oficinas gubernamentales. Y el presidente personalmente acusó con nombre y apellido a algunos de nuestros periodistas de inventar lo del Indec para que el índice de inflación fuera mayor y algunos bancos hicieran negocios con los bonos que se actualizaban por el CER. El ataque fue muy llamativo porque lo encabezó directamente Néstor Kirchner, y por las implicancias de querer hacer desaparecer un dato tan básico para la economía como el de la inflación.

Pero ese episodio hizo explícita una tendencia que había arrancado mucho antes. Cada vez que publicábamos algo sobre los problemas de inseguridad, por ejemplo el caso Blumberg, (23) que generó una enorme convulsión social en 2004, Kirchner nos llamaba para hacernos un reproche y nos pedía que lo minimizáramos con el argumento de que los usaba la derecha para agravar la sensación de inseguridad y condicionar a su gobierno. A continuación, con mayor o menor sutileza, daba a entender que nos convenía llevarnos bien si queríamos crecer y ganar nuevos negocios. Al mismo tiempo, buscaba que otras empresas de medios ignoraran directamente esas noticias y se transformaran en sus voceras, ofreciéndoles negocios más directos, como la publicidad oficial, las licencias o los contratos estatales en otras actividades. El mensaje era siempre el mismo, inconfundible.

En nuestro caso, los llamados para quejarse arrancaban a las siete de la mañana, incluso desde poco después de que asumiera el poder. A lo largo de casi cuatro años, los temas que le molestaron fueron innumerables, como podrá suponer. Crisis energética, inflación, discrecionalidad en el manejo de fondos, obra pública, apropiación de los derechos humanos, alianzas con sectores violentos y la lista sigue. Muchas veces no se trataba siquiera de investigaciones o denuncias. Llamaba porque no le gustaba el enfoque de una nota, el título o un párrafo al final de un artículo. El *modus operandi* era bastante enfermizo. Por suerte, eso muy rara vez me tocaba a mí. Y los periodistas en varias ocasiones también podían evitar la queja directa porque las canalizaba el área de relaciones externas.

MN: *O sea que, según usted, no hubo pacto. Pero ¿no hubo al menos un período de buenos entendimientos?*

HM: En los primeros dos años hubo cierta indefinición en el kirchnerismo respecto de cómo tratarnos. Me parece que tenían la expectativa, por un lado, de poder replicar un esquema transaccional o de cooptación como el que habían llevado adelante en Santa Cruz. Y por el otro, conocían nuestra historia y sabían que eso iba a ser difícil. Mi impresión es que no éramos una prioridad en ese momento, pero en el fondo Kirchner sabía que había una incompatibilidad de base entre ese modelo y nosotros.

También es cierto que en esos primeros años la situación del país era tan frágil y los problemas tan acuciantes que la prensa en general miró con expectativa el inicio de un proceso que prometía normalizar la Argentina, que recuperaba el poder de la institución presidencial y mantenía algunos puntos económicos que se habían comenzado a gestar antes, como el desendeudamiento o los superávits gemelos. Nadie desconocía los antecedentes de tipo más feudal de Santa Cruz, pero en los primeros tiempos se les hizo difícil avanzar a fondo con esa actitud. Y eso generó una relación inicial más razonable con los medios, en cuyas redacciones, hay que decirlo, había muchos periodistas esperanzados con un gobierno que se vendía a sí mismo como progresista, transversal y desarrollista.

Luego comenzaron a tejerse otras elucubraciones sobre ese supuesto entendimiento al que usted alude. En general, provenientes siempre de interesados, por competencia o viejos celos, en ensuciarnos un poco. Por ejemplo, han llegado a decir que la prueba de ese acuerdo fue la extensión por diez años de

las licencias de radio y TV, en mayo de 2005, o la aprobación de la fusión entre Multicanal y Cablevisión, (24) a fines de 2007. En ambos casos se tergiversa lo que sucedió. La prórroga de licencias fue fruto de un pedido de empresarios que necesitaban tiempo para aprobar los concursos de Canal 9 y Canal 2; nuestras licencias no estaban en problemas y tampoco tenían una fecha de caducidad cercana ni mucho menos. Y en cuanto a la fusión, estuvo lejos de ser una concesión. Cumplió toda la normativa de radiodifusión y defensa de la competencia. Además, era el movimiento defensivo más natural entonces en la industria: lo estaban haciendo los grandes cables en todo el mundo para poder competir con las telefónicas. Comcast, Time Warner, VTR en Chile, Cablevisión en México; todos hicieron lo mismo.

Por supuesto que nuestra fusión pasó todos los exámenes técnicos y económicos. Es más, el trámite se demoró bastante. Creo que Néstor especulaba para intentar condicionarnos. Y ordenó aprobarlo a último momento, cuando ya estaba muy retrasado y había dado muchas vueltas. Otras fusiones mucho más complicadas, como Movicom con Unifon, o Quilmes con Brahma, habían tardado mucho menos. Después se buscó instalar que había un informe de uno de los miembros de la Comisión (25) en contra, pero paradójicamente esa persona había votado a favor; la aprobación fue por unanimidad. Creo que la estrategia era dejar sentadas las bases para una futura marcha atrás, como finalmente sucedió.

La fusión era inobjetable porque no limitaba la competencia. En más del 90% de las zonas geográficas, las dos empresas no coexistían. En todas ellas había una o más ofertas alternativas, a diferencia de lo que pasaba con la telefonía. Pero, paradójicamente, en este último sector el gobierno aprobó en tiempo récord que las dos únicas empresas tuvieran un accionista mayoritario en común. Nosotros, con Cablevisión, y en particular con Fibertel, éramos la única competencia más o menos de peso que quedaba en el mercado de Internet frente a las telefónicas, que de algún modo entonces eran una sola. Así que estaba más que justificado que se permitiera la fusión. Estaba probado que donde entraba Fibertel subían la velocidad y la calidad, y bajaban los precios.

MN: *¿Veían en esas presiones un peligro para ustedes o parte de un problema más amplio, de concentración de poder?*

Se lo pregunto porque durante bastante tiempo, tal vez hasta 2007, muchos consideraban beneficioso que los Kirchner concentraran poder después de un período de presidentes demasiado débiles y, entonces, se planteaba una suerte de transacción: se celebraba que «habíamos vuelto a tener gobierno», aunque se criticaba el «estilo K». Que en verdad, era obvio, consistía en mucho más que un estilo.

HM: Recuerdo una luz amarilla que mencioné ya en el encuentro gerencial de fines de 2003, época en la que, según el mito, supuestamente estaba en pleno auge el idilio entre *Clarín* y los Kirchner. Dije que el reto que tenía el gobierno era encarar la reconstrucción desde una visión pluralista, evitando tentaciones hegemónicas y aceptando las críticas. (26)

No es que tuviera la bola de cristal, iba percibiendo riesgos, tanto para el país como para nuestro trabajo, y lo complicado que podía volverse. Nos habíamos dedicado siempre al mismo oficio y no lo íbamos a cambiar. Y por un motivo u otro siempre habían surgido conflictos con los gobiernos de turno. La cuestión fue que con los Kirchner estos conflictos escalaron a niveles nunca vistos desde el '83.

El problema consistió, y poco a poco nos fuimos dando cuenta de su gravedad, en que el kirchnerismo asumió que la situación de emergencia, y también el ansia social por volver a tener gobierno, le brindaban la oportunidad de refundar el país. Hay que admitir que esto es algo que han querido hacer muchos presidentes argentinos. Pero que, gracias al agigantamiento del tamaño y el poder del Ejecutivo frente a todos los demás actores, y a sus propias experiencias, Néstor Kirchner se lo tomó realmente en serio. Creo que pensó que iba a poder llevar a la práctica ese sueño que compartía con varios de quienes lo precedieron, y para lograrlo no debía reconocer ningún límite al ejercicio de su

voluntad.

MN: Cuánto pesaron en la percepción de peligro de Clarín y de otros actores empresariales los antecedentes de escarmientos sufridos por empresas como Coto y Shell a raíz de críticas públicas formuladas por sus directivos a ciertas medidas de gobierno? Fueron también casos de gran resonancia política, que generaron respuestas diversas en los medios y en el campo empresarial. Como empresario, y miembro de la AEA, (27) ¿no cree que fueron en general tibias las reacciones de las entidades del sector?

HM: Esos y otros casos fueron una advertencia de lo que podía venir. Creo que periódicamente tuvieron una amplia difusión. Y también que la reacción de la dirigencia empresarial y política fue en general bastante débil. Como he dicho alguna vez, me parece que en toda esa primera etapa del kirchnerismo faltó una posición común más fuerte de las entidades empresariales ante las distorsiones y arbitrariedades que se estaban gestando. Desde la crisis energética hasta lo del Indec, desde la destrucción de mercados de exportación hasta la cartelización de la obra pública.

Soy consciente también de la multiplicidad de situaciones personales que pueden existir en estos casos, y que muchas empresas estaban empezando a asomar la cabeza después de la crisis de 2001 y podían sentir que corrían riesgos si levantaban la voz, más si lo hacían de manera individual.

También hay que decir, sin que esto sea una justificación, que en las entidades muchas veces se privilegió evitar rupturas o divisiones, a las que era tan afecto el kirchnerismo. Creo que el trasfondo de esto es un problema más general de la Argentina, y es la falta de espacios con fortaleza e incidencia real en la sociedad civil, en el sector privado, en la intelectualidad. La debilidad general de estos sectores se potenció, obviamente, en la crisis, y el kirchnerismo entendió muy bien que, frente a ese cuadro, el poder y los recursos del gobierno central se agigantaban de manera asimétrica y, además, crecían exponencialmente con la creciente apropiación de la renta. Eso sin duda se usó para hegemonizar y disciplinar, no para encarar transformaciones virtuosas.

Nosotros desde *Clarín*, así como otros medios, seguimos respaldando y difundiendo espacios como la AEA, la UIA (28) y otras instituciones. Y eso también fue un foco de tensión con el gobierno.

MN: Si el empresariado se hubiera animado a enfrentar a los Kirchner cuando empezaron estas agresiones, ¿no habría habido más chances de ponerles freno? Tal vez hasta se hubieran evitado algunos de los abusos que vinieron después.

HM: Creo sinceramente que esa enorme asimetría de poder, sumada al curso natural de este tipo de experimentos autoritario-populistas, hacen muy difícil encontrarles un freno mientras el dinero fluya. Eso puede suceder en países con una institucionalidad muy fuerte o con otra distribución del poder real. Pero es muy difícil en procesos como el que vivimos aquí. De todos modos, cuantos más contrapesos funcionen y más señales de alerta se accionen, los anticuerpos institucionales tienen más chances de sobrevivir y así se morigeran los daños. Fíjese qué sucede cuando todo se destruye, como en Venezuela.

MN: Ahora bien, desde un punto de vista doctrinario el discurso inicial de Néstor debió haberlos seducido. Él hablaba de desarrollismo, de reindustrialización, de autonomía y soberanía. Estos temas colocaban la versión kirchnerista del peronismo bastante cerca de lo que Clarín había venido pregonando. Al menos más cerca que la menemista, ¿no es así?

HM: Es cierto que el diario se había manifestado editorialmente en contra de la propuesta de Menem de dolarizar la economía. Fue quizás el medio que más claramente expresó su posición en este punto. Nos parecía que quedarnos sin política monetaria era un corsé inadmisibles para el país. Pero Kirchner era una incógnita. A lo largo de la historia hemos escuchado muchas veces discursos con un marketing desarrollista que solían vestirse con frases políticamente correctas pero carecían de planes concretos para abordar cada una de las variables que involucra un plan de desarrollo de largo plazo. Por eso, esa cercanía doctrinaria que usted supone era bastante ilusoria. Sí coincidimos, como le dije, en algunos puntos que revelaban ciertas prácticas de sana administración, como la defensa de los superávits gemelos o la necesidad de llevar la deuda a un tamaño razonable. Pero hay años luz de eso a querer, de verdad primero, y a decidir encarar después, un plan de transformación estratégica del país.

No descarto que esa pretendida afinidad ideológica haya sido utilizada por Kirchner para maquillar las conversaciones que mantenía con nosotros en los primeros años. Allí solía dar a entender que teníamos que acompañarlo porque él venía a impulsar las banderas históricas de *Clarín*. Aludiendo a esa supuesta afinidad, a lo que de verdad apuntaba era a una suerte de patente de corso para lo que se le ocurriera hacer.

Y la verdad es que, desde bien temprano, hubo montones de cosas que nosotros y muchos periodistas no compartíamos, o no entendíamos bien por qué se hacían, o por qué se hacían en tal momento o de esa manera, o por qué se dejaban de lado alternativas más razonables. Esas discrepancias, esas críticas, suceden siempre, con cualquier gobierno, por más cercano o lejano que sea a la visión de un medio. Pero los Kirchner no aceptaban que existieran. Los irritaban profundamente.

MN: Le propongo adoptar por un momento la perspectiva opuesta sobre la situación que estamos analizando. No para desconocer lo que usted dice sobre las preferencias y los proyectos de los Kirchner, sino para entender mejor cómo pudieron haber visto ellos la situación.

¿No es un poco cierto también que la crisis de 2001 y la salida de ella fueron vistas desde el Grupo como una nueva oportunidad para que los representantes del desarrollismo, es decir Clarín, pudieran orientar con sus ideas y su proyecto de país a los políticos, y en particular al peronismo, ese monstruo de mil cabezas y supuestamente sin dirección, al que ya Frondizi en su momento había querido dar la «conducción estratégica» que según él le faltaba?

HM: Claramente eso no fue visto así por nosotros. Creo que luego de la crisis de 2001 muchos argentinos percibimos que podría abrirse una oportunidad histórica en cuanto a transformaciones estructurales. Los términos de intercambio comenzaban a ser inéditamente favorables, la reestructuración de la deuda nos daba un respiro financiero por primera vez en décadas, las inversiones previas en infraestructura permitían cierto colchón. Pero estos activos y los enormes desafíos por encarar los planteamos con total honestidad desde nuestras páginas, no sólo en nuestra voz sino en la de todos los sectores políticos y económicos que quisieron hacerlo. Esto en lo que hace a su pregunta respecto a nuestras intenciones y percepciones.

MN: De todos modos, el origen desarrollista de Clarín ¿no puede haber sido un motivo de desconfianza extra para Kirchner, para quien debía ser inaceptable que alguien quisiera darle ideas sobre qué hacer con el país, cuando la única idea válida en el peronismo en general, y más aún en un dirigente como Kirchner, siempre ha sido «tengamos el poder, que lo demás es secundario»?

HM: Para saber cómo interpretaba Kirchner el origen desarrollista de *Clarín*, o el mío propio, tendría que haber estado en su cabeza; no puedo responder por él. Tiendo a pensar que no tuvieron nada

que ver en su actitud. Kirchner era un tipo con un sesgo más especulativo, más del toma y daca. Él veía las críticas no como fruto de una postura ideológica o un ejercicio de opinión, sino como una maniobra extorsiva. Por eso, en lugar de tomarlas como insumo, buscaba anularlas con la seducción o la cooptación, o, si no, buscaba destruirlas. De todos modos, no puedo asegurarle que en esa desconfianza que siempre nos tuvo no hayan pesado prejuicios ideológicos alimentados por nuestro origen político.

MN: *Se ha hablado mucho también de las reuniones que por entonces usted mantuvo con Néstor. ¿Cuántas fueron? ¿Qué se discutía en ellas? ¿Se discutían oportunidades de negocios a cambio de un tratamiento amigable de ciertos temas que le interesaban al gobierno? Porque la sospecha es que algo de eso hubo.*

HM: Cada vez que un presidente me ha invitado a una reunión he ido. Los presidentes se reúnen con empresarios, no sólo de medios. Todo el tiempo y en todos lados. Ninguna de las dos partes tiene por qué ocultarlo, es bueno que se conozcan cara a cara y expliquen sus puntos de vista, así como es bueno hacerlo con otros políticos, empresarios, sindicalistas o intelectuales. Si usted le pregunta a cualquier empresario periodístico argentino verá que se trata de algo normal en su agenda. En el caso de Kirchner, calculo que no habrán sido más de siete u ocho veces en los cuatro años que duró su mandato. Y un par de veces más desde que asumió Cristina. Frente a las fantasías que se han tejido, ya he contado en algún reportaje que estas reuniones no tenían nada fuera de la común. Se hablaba de lo de siempre, de política, de economía, de la realidad del país. Los temas obviamente los sacaba él, y cuando me pedía opiniones yo se las daba.

Respecto de lo periodístico, es bastante habitual que los presidentes se quejen de los medios, y al principio no pasaba de eso. Me parece que en los primeros años, Kirchner se mostraba más contenido con nosotros, nos iba relojeando, quería evitar situaciones que pudieran no tener retorno. A medida que se acentuaron los problemas de gestión ya no pudo disimular y dejó más expuesto su carácter transaccional. En la crisis del campo llegó a hacer insinuaciones de que con él podíamos ser los más ricos de la Argentina. Y antes me había preguntado si nos interesaba el negocio petrolero y hasta mencionó áreas en el Orinoco, en Venezuela. Yo trataba de zafar con elegancia. Le decía que nos sentíamos cómodos en nuestra industria y que más de un bife por día no comía, y eso cuando podía comer. Lo he contado alguna vez. Creo que él hasta llegó a fantasear con algún tipo de sociedad con nosotros. De hecho, quiso apostar a algo así con el tema Telecom.

MN: *Después profundizaremos sobre esto, pero antes quiero preguntarle cuál era el motivo de mayor recelo en el gobierno respecto de las coberturas del Grupo. ¿Ya entonces eran los casos de corrupción?*

HM: Creo que los sensibilizaba especialmente por la asociación que la audiencia pudiera hacer con los noventa y con el menemismo, que cumplía las veces de anatema en el nuevo relato que comenzaba a construirse. Pero, al principio, tanto como eso les molestaban los señalamientos de concentración de poder, que en muchos casos estaba vinculada también con la corrupción, porque servía para comprar voluntades y quitar margen de autonomía a los demás.

Todo esto empezó a verse pronto. A veces eran temas menores, pero se fueron encadenando en episodios más preocupantes. Ya en 2004 Néstor Kirchner nos hizo conocer su indignación cuando informamos sobre el asalto a una comisaría por parte de D'Elía, que aparecía como la cabeza de un grupo de choque paraoficial. También por ese entonces, entre 2004 y 2005, fuimos muy enfáticos en señalar los problemas que surgían en la provisión de energía. Hablamos por primera vez de crisis

energética y muchos nos dijeron que exagerábamos. Esa fue la época en la que Kirchner intentó seducir al Grupo Prisa o en la que buscó hacer crecer a grupos competidores nuestros, como Hadad (29) y Vila-Manzano. (30) La prórroga de licencias de TV abierta fue un ejemplo. En su argumentación, decía que buscaba compensar o equilibrar nuestra llegada a la audiencia, como relató Verbitsky (31) en su momento en *Página/12*.

Cuando se profundizaron los abusos de poder, con la reforma para crear una mayoría automática en el Consejo de la Magistratura (32) o el reforzamiento de los decretos de necesidad y urgencia a través de una ley que impulsó Cristina Kirchner en el Senado, estuvimos entre las voces críticas. Más tarde tuvimos la primicia de algunos casos de corrupción, como los de la Secretaría de Medio Ambiente, (33) que investigó el diario, o la valija de Antonini Wilson, (34) que reveló TN. Y dimos seguimiento a casos descubiertos por otros medios, como Skanska (35) o la bolsa de Miceli. (36)

Probablemente con todo eso, sumado al trasfondo que implicaba el tema del Indec, la escalada se volvió imparable. En cada uno de estos casos la reacción presidencial fue presionarnos, ofrecernos zanahorias y finalmente amenazarnos para que diluyéramos o directamente ocultáramos la información. Esa actitud iba mucho más allá de la típica tensión entre gobiernos con problemas y prensa, que habíamos vivido muchas veces y no nos iba a alarmar. Lo que se vivía era distinto.

Algún desprevenido podría suponer que esta progresión se debía a que el gobierno estaba acosado por los problemas o veía en riesgo su supervivencia, pero no era así. La situación económica, si bien mostraba distorsiones, todavía era manejable si el objetivo hubiera sido una normalización gradual, y no una decisión de alimentar una maquinaria electoral, de dinero y de poder creciente.

De todos modos, Kirchner evidentemente quiso retrasar una radicalización en la presión sobre los medios hasta las elecciones de 2007, buscando todavía un sostén electoral en la clase media y los grandes centros urbanos, que comenzaban a ser los segmentos más sensibles a los abusos y errores que venía reflejando la prensa. Yo traté de resumirlos en nuestra reunión interna de 2007. Me referí a los desacoples y distorsiones de una economía que poco a poco debía ir normalizándose. A los maquillajes que trataban de disimular deficiencias estructurales, como la restricción energética, la debilidad de las inversiones y la escasez de financiación productiva. Y también a la ausencia de un escenario político de alternancia y a las disfunciones institucionales que había que corregir. (37)

Por todo eso, durante los últimos meses de mandato de Néstor, las presiones sobre los medios aumentaron. Y en particular se enfocó más en nosotros. Con los escándalos de Skanska y Antonini Wilson entraron en ebullición. Al poco tiempo estalló la crisis del campo y nada pudo convencerlos de que la prensa no era el principal enemigo. Entendieron que tenían que callarla o al menos desacreditarla para recuperar el consenso perdido y subordinar a los demás actores.

MN: Clarín había tenido un papel muy importante en la crítica social al menemismo por su corrupción. Esto debió ser a la vez útil y problemático para la perspectiva de Kirchner, y tal vez en el momento que estamos analizando, fines de 2007 o principios de 2008, había dejado del todo de ser útil y se había vuelto muy problemático: ya no servía para diferenciar al «nuevo peronismo progresista venido de fuera del sistema de poder» respecto de la dirigencia deslegitimada tras el 2001, y estaba homologando cada vez más manifiestamente las prácticas menemistas que se revelaban en los escándalos protagonizados por funcionarios kirchneristas. ¿Le parece que esto contribuyó al choque de perspectivas entre Kirchner y Clarín? ¿Fue un incentivo para que Kirchner quisiera controlar férreamente a la prensa, visto lo sucedido con Menem? ¿Alimentó ese antecedente su idea de que tenía que diseñar un sistema de poder permanente, invencible, porque la alternativa era perderlo todo?

HM: Sin duda. Creo que corrupción, concentración y abuso de poder no fueron para nada rasgos

independientes ni librados al azar en el proyecto de Kirchner. Eran piezas perfectamente funcionales en un sistema que tendía a cerrarse sobre sí mismo, para evitar la posibilidad de la alternancia. Y probablemente el antecedente de Menem funcionara como usted dice: más allá de las críticas al neoliberalismo que nutrían el credo oficial, creo que en el inconsciente había un reproche a Menem por haber perdido el poder. Que escondía la obsesión por no repetir la historia.

Es obvio que la corrupción las iba emparentando, y más a medida que se develaba, por lo que no es casual que la radicalización de los Kirchner contra la prensa haya sido en paralelo al afloramiento de estos casos.

En nuestra agenda periodística, la investigación de la corrupción venía ganando peso desde los años noventa. Y me parece que a partir de la crisis de 2001 se consolidó un reclamo social de mayor transparencia en la gestión pública. Desde ya que eso no podía ser bien visto por un proyecto político como el kirchnerista. Desde el comienzo, cada vez que nuestros periodistas informaban sobre temas de corrupción, Kirchner se enfurecía diciendo que le hacíamos el «juego a la derecha». Yo creo que para él la corrupción estaba bien si servía para sostenerlo en el poder o, en sus palabras, para sostener al progresismo en el poder. Lamentablemente, una parte de la intelectualidad, y del periodismo incluso, al principio habló de la corrupción y después se alineó con esa visión. No hace falta que le dé ejemplos.

MN: Poco antes del estallido de la crisis del campo, Kirchner logró reincorporar a Lavagna al PJ. Fue una jugada maestra. Y Clarín la resaltó. ¿No fue eso parte de un estilo del diario o una manía por compensar? Después de haberle dado con saña al tema Antonini, ¿esto fue un gesto de conciliación?

HM: No, fue una noticia importante en ese momento, y una primicia del diario. La dimos como habíamos dado muchas otras antes y dimos otras después. Y lo hicimos sin dejar de lado el caso Antonini, que más tarde dio lugar a nuevas revelaciones de las que tuvimos parte. La lógica de que cualquier información que se publica tiene motivos extraperiodísticos es profundamente antiperiodística. Fue muy bien usufructuada por los Kirchner pero los excede a ellos. Es una lógica que combina un componente local muy afín a las teorías conspirativas con un fenómeno más global que definiría como un sobreenálisis teórico de la práctica periodística. Recuerdo que algunos nos acusaron de haber sellado un pacto con Kirchner por esa primicia. Y dos meses después tenían que disfrazarse para explicar lo contrario. Es que, si por una cuestión de posicionamiento de imagen el diario dejara de dar una noticia como esa, estaría haciendo mal su trabajo.

MN: Entonces la crisis del campo llevó a que la presión sobre los medios se convirtiera en una guerra abierta. ¿Cree que fue la revelación de un plan que ya existía in pectore, o ni ellos se dieron cuenta de lo que hacían? ¿Cómo lo vivió entonces y cómo lo entiende hoy, retrospectivamente?

HM: Creo que, en todo caso, lo que sorprendió fue la aceleración que tomó el proceso, y que el desencadenante haya sido un conflicto tan simple de resolver en términos de gestión de gobierno. Pero el rumbo y las características del modelo ya venían perfilándose. Finalmente, lo que hicieron fue intensificar un método que estaban aplicando, con instrumentos que también venían usando.

Creo, además, que la guerra no fue la primera opción para ellos; habrían preferido que cediéramos y nos subordináramos. Fue cuando se resignaron a descartar esa opción que lanzaron la ofensiva abierta, aunque ni siquiera entonces dejaron de plantear ofertas; apretaban por un lado y por otro abrían una puerta para que cediéramos. Eso intentaron hacerlo durante largos meses; le diría que hasta las elecciones de 2009. (38)

En cuanto a nosotros, vimos que iba a ser muy difícil convivir razonablemente por la pretensión que

tenían de construir una hegemonía, y también supusimos que íbamos a ser un blanco privilegiado. Nunca creímos que seríamos los únicos; otros medios también sufrieron ataques desde tiempo antes incluso. Pero intuíamos que la combinación de nuestras audiencias y nuestra estructura económica los iba a volver mucho más agresivos con nosotros.

Desde un principio se veía que el gobierno exageraba el poder de los medios. Y creo que, en realidad, simulaba hacerlo, hablando de una corporación amenazante simplemente porque quería asegurarse domesticarnos. Nos inflaba como adversarios poderosos para justificar la agresión y el recorte de autonomía que tenía en mente. Y así podía presentar el disciplinamiento como un acto democrático, como una búsqueda de equilibrio. Además, había otro objetivo no menor: eligiéndonos como contraparte, elegía a un contendiente que no iba a elecciones y así ninguneaba a la verdadera oposición política, con la que tendría que enfrentarse en las urnas.

En esto fueron hábiles. Si querían un control total de lo que se informaba y opinaba, sabían que no les convenía atacar al periodismo de frente. Censurar o encarcelar periodistas habría sido un escándalo. Tenían que presentar un proceso de concentración de poder como si fuera lo opuesto, como que buscaba la distribución del poder. Eso también lo venían haciendo desde antes. Subestimar en público su fuerza y sus recursos para poder usarlos más libremente y más arbitrariamente. En el terreno de los medios, tenían que disimular que estaban construyendo un monopolio y lo hicieron aduciendo que combatían a uno previo.

Volviendo a su pregunta, creo que desde el comienzo tenían en mente un modelo que tarde o temprano derivaría en la confrontación; lo que quizá no tenían en claro era cuál era el momento para desplegar las hostilidades. El conflicto con los productores agropecuarios debió de sorprenderlos y los obligó a improvisar. Pero de todos modos la crisis del campo en un punto les sirvió porque, aunque salieron derrotados, les permitió polarizar con un enemigo hecho a su imagen, obviamente bastante alejada de la realidad actual de ese sector. Y quizás hacerse de los instrumentos y la voluntad para avanzar en cuestiones que les importaban mucho más que las retenciones móviles, entre ellas, los medios, la Justicia y otros actores molestos.

Como le decía, por más que intensificaron el conflicto con nosotros, no habían descartado una negociación. En esos días Néstor Kirchner siguió llamándonos para presionarnos. En una de esas conversaciones me lo dijo directamente: «A mí los millones de las retenciones me importan un pito. Yo tengo que destruir políticamente a estos tipos. Si gano esta, no queda nada enfrente. Limpio de malezas el camino al 2020». Creo que me dijo la verdad. Y agregó: «Para esta pelea los quiero tener al lado. Así destruyo la Mesa de Enlace (39) en menos de treinta días». Esta era la idea. Aleccionar, disciplinar y desarmar a un actor de la sociedad que lo desafiaba, y para eso, utilizar todos los recursos del Estado y también los medios. Que no quedara nada enfrente.

Le dije que creía que se estaba equivocando. Que la base social del conflicto no era la elite agropecuaria, que él veía con una lente que atrasaba años. Eran los chacareros, el veterinario, el farmacéutico, el concesionario de los pueblos agrícolas, el gran entramado social de ese sector. Le dije que el campo había hecho una revolución productiva realmente capitalista en las últimas décadas, que había logrado más producción y más competitividad. «Te estás peleando con la gente, no con la dirigencia», fue mi respuesta. Obviamente, se dio cuenta de que no lo acompañaríamos en esa pelea. Entonces dijo que, si se lo proponía, él podía sacar una ley de medios para complicarnos la vida. Fue la primera vez que usó ese tema como amenaza. Y creo que fue la última vez que me habló con cierta sinceridad.

MN: Este cambio de situación política lo encontró en una situación personal marcada por su enfermedad. ¿Cómo se vinculan las dos cuestiones?

HM: Es cierto que fueron procesos bastante simultáneos. En 2006 y 2007 sufrí un cáncer de lengua por el que tuve que someterme a distintos tratamientos. El primero fue no quirúrgico e incluyó semanas alternadas de rayos y quimioterapia. Fueron meses duros. Y en principio, aun con los efectos colaterales que pueda imaginarse, la enfermedad parecía curada. Pero a fines del primer año el cáncer reapareció en la misma zona y se requirió una intervención realmente compleja, en la que me extirparon todos los órganos de la boca y fue necesario tomar la decisión de no volver a utilizar la vía superior del aparato digestivo. Esto modificaría para siempre mi forma de alimentación y también mi dicción, que debí reeducar y aún sigo haciendo.

Obviamente, esos fueron tiempos de fuerte conmoción para mi vida y para mi cotidianidad. Las urgencias se reacomodan, los afectos personales se transforman en la prioridad excluyente y el sostén más incondicional. Pero también pude vislumbrar, en ese momento límite, muchas fortalezas de la organización. El grado de unión entre los socios, la cohesión de valores, el compromiso de los colaboradores más cercanos. Si se quiere, fueron meses que nos templaron aún más como compañeros y como empresa.

A la vez, como ya he contado, durante todo ese tiempo tuve la sensación de que tanto políticos como empresarios, cada vez que me veían, se preguntaban cuánto tiempo de vida me quedaba. No es extraño, yo también me lo pregunté muchas veces. Néstor Kirchner fue evidentemente uno de ellos.

Fue por entonces que nos enteramos de que había existido cierto interés en indagar si alguno de los integrantes del grupo de accionistas de control podía tener intenciones de salir de la compañía. La cosa no pasó de ahí, pero es probable que haya existido la vocación del poder político de entonces, a través de empresarios cercanos, de poner un pie en *Clarín*. Como la respuesta de todos nosotros fue siempre negativa y contundente, creo que el supuesto plan no pasó de una mera hipótesis que navegó en la cabeza de algunos, más como ilusión que como posibilidad concreta.

Y me parece que en esa misma lógica se inscribió el intento del gobierno de interesarnos con una participación en Telecom.

MN: *Me gustaría que explicara qué sucedió con esas tratativas. El interés de Clarín en Telecom ¿no fue parte de los motivos de tensión con el gobierno de entonces?*

HM: Fue al revés. Ellos quisieron usar ese tema para seducirnos. Como fracasaron, me acuerdo que Néstor Kirchner llegó a hacer algo inédito: se hizo entrevistar en 6,7,8 para intentar dar vuelta la historia. Dijo que se había negado a que nosotros compráramos Telecom y que por eso le habíamos declarado la guerra. Cuando sucedió lo contrario: en su cabeza, él había diseñado un negocio con gente de su confianza y pretendía asociarnos en él. Algo parecido a lo que venía haciendo con otras empresas de otras áreas, como YPF, varias otras energéticas o las constructoras de Santa Cruz. O con lo que más tarde querría hacer con Ciccone. Arquitecturas típicas de un hombre que quería controlar personalmente porciones importantes del PBI, como le escucharon decir.

Nuestro rol en el mercado de las telecomunicaciones no era un secreto ni algo nuevo. En el marco de la convergencia tecnológica entre medios y telecomunicaciones, y a partir de nuestra presencia en el cable, desde hacía más de una década explorábamos alianzas e inversiones en el sector telecomunicaciones como una opción estratégica. La más clara fue nuestra participación en CTI, (40) que tuvimos que discontinuar en 2000 como parte del proceso de reducción de nuestra deuda, en el marco de la recesión de esos años. Pero también habíamos tenido una sociedad con Telefónica en los inicios de Multicanal, y mantuvimos conversaciones con Telecom en 1998, frente a la sinergia que del otro lado mostraba Telefónica, con su participación en Telefe y otros medios audiovisuales.

De hecho, siempre mantuvimos buen diálogo con la gente de Telecom Italia, aun durante la crisis, y ante la perspectiva de los italianos de concentrar sus inversiones en Europa y salir de Latinoamérica,

nuestra posibilidad de explorar una inversión en Telecom Argentina volvió a estar en nuestros análisis de estrategia luego de la fusión de los cables en 2006.

En este contexto, el kirchnerismo pretendió diseñar una arquitectura tal que lo convirtiera en un actor protagónico a la hora de abordar ese negocio. No un factor de regulación y control a través del gobierno, como en cualquier país normal, sino en parte directa del armado del negocio, con el fin de manejarlo.

Para eso, se aprovecharon de una novedad global, como era la toma de control de Telecom Italia por parte de Telefónica de España. Con el argumento, real, de que las dos telefónicas locales iban a tener un mismo controlante, intentaron transformar su poder de policía en la vía de entrada de un accionista privado, obviamente alguno de sus capitalistas amigos. Fue en ese momento cuando intentaron tentarnos con participar.

Para decirlo claro: en lugar de establecer las reglas para que el mercado no fuera monopolizado por una empresa, buscaron ingresar en su accionariado, y usar ese poder para intentar un plan de seducción y asociación editorial y de negocios con nosotros.

MN: Entonces, si le entiendo bien, el interés de Clarín por entrar en Telecom no era nuevo, pero el gobierno quiso aprovecharlo y, además, participar del negocio. ¿Cómo fue la discusión? Se ha difundido mucho la versión según la cual Clarín usó la protesta de los chacareros para presionar a los Kirchner y que autorizaran que el Grupo se quedara con esa empresa de telefonía.

HM: Este es un tema que también hemos explicado varias veces, por las versiones interesadas que difundió el kirchnerismo. Nosotros en 2007 estábamos muy enfocados en ordenar la fusión de los cables, que era realmente un proceso complejo, y en fortalecer Fibertel. De hecho, fue por esa época cuando pedimos la numeración para dar telefonía y empezar el *triple play*, como estaba haciendo Telecentro. Por esa época, Telecom Italia anunció que tenía planes de salir de la Argentina y, obviamente, retomamos el contacto con ellos.

En paralelo, desde fines del gobierno de Néstor y a principios del de Cristina, antes y después de la crisis del campo, hubo varios intentos de interesarnos para entrar en Telecom con ese formato sui géneris, controlado por el kirchnerismo. Con lo que ellos especulaban era con un negocio en el que tendríamos que asociarnos con empresarios del círculo íntimo kirchnerista.

Pero nuestro potencial interés en Telecom no contemplaba esa modalidad. De haber encarado ese proyecto, lo habríamos hecho de la manera en la que siempre nos manejamos. Como una iniciativa propia, que no incluía asociaciones impuestas desde fuera, con reglas claras y predecibles desde el Estado.

Creo que a Kirchner lo irritaba sobremanera pensar que una herramienta de seducción armada, en su cabeza, a nuestra medida no funcionara. Porque, mientras tanto, los errores del gobierno se multiplicaban y la situación objetiva del país se deterioraba de manera notoria, lo que por supuesto aparecía en nuestros medios.

Supimos que probablemente nuestra negativa no sería gratis. Pero, también, que ese formato que nos ofrecían era inaceptable, una barrera que no íbamos a cruzar. De hecho, seguimos conversando con Telecom Italia mientras estuvo vigente su idea de vender. Teníamos un proyecto propio, diferente del que fantaseaba el gobierno. Pero al final los italianos optaron por quedarse en la compañía.

Este fue el contexto en que el gobierno vio que sus planes de seducción se quedaban sin herramientas y, me parece, eso también contribuyó a que escalaran los ataques. Cuando alguna vez dijimos que el kirchnerismo buscaba seducir, luego cooptar y finalmente destruir fue porque nosotros vivimos toda la secuencia en carne propia.

MN: *Todavía me queda un poco en la nebulosa la coyuntura en que tuvo lugar el estallido del conflicto.*

¿Por qué la bronca con Clarín se desata en medio de la rebelión de los ruralistas? Si uno relee el diario de los primeros meses de la crisis por la Resolución 125 de retenciones móviles encuentra una cobertura bastante matizada. Tal vez la de TN fuera un poco más favorable a los ruralistas, pero en el diario fue más moderada que, por ejemplo, las de La Nación y El Cronista.

HM: Es que los matices les molestaban más que la crítica ideológica. Néstor Kirchner lo dijo abiertamente en varias ocasiones: que lo criticara *La Nación* era esperable porque era el diario que él asociaba a la derecha y de algún modo confirmaba la imagen que él quería dar de sí mismo. Pero que lo criticara *Clarín* era más problemático, porque no funcionaba esa explicación ideológica. Poníamos en aprietos su argumento de que luchaban contra lo que ellos definían como la oligarquía liberal y derechista. Si la industrialización, el desendeudamiento, la inclusión social, la recuperación de márgenes de decisión nacional, la ampliación de derechos, eran todos objetivos con los que *Clarín* en gran medida se identificaba, en función de los cuales precisamente criticábamos las decisiones oficiales, no les era fácil descalificar nuestras críticas. Y les preocupaba que llegáramos a un público más amplio, a sectores medios y populares, al interior. Y también, y sobre todo, les incomodaba que fuéramos un grupo exclusivamente de medios, que no tenía negocios en la obra pública, el juego o los pozos petroleros, que pudieran sacarnos o favorecer a fin de condicionarnos.

Esto me parece importante destacarlo, porque tiene que ver con la historia del Grupo y con el proceso que estábamos completando justamente cuando estalló el conflicto en 2008. En la salida de la crisis de 2001 nos habíamos consolidado financieramente, y estábamos creciendo e invirtiendo fuerte en áreas de punta pocos años después del colapso. Eso no fue fruto de ninguna concesión oficial, sino del esfuerzo con el que trabajamos en la compañía. Tuvimos un enorme logro colectivo, que fue la recuperación del Grupo tras años de fuerte endeudamiento. Esa situación nos había metido en un túnel que finalmente logramos atravesar, lo que nos permitió evitar la extranjerización y mantener nuestra composición empresarial.

Con esa base de sustentación, con equilibrio entre producción y distribución de contenidos, y con una arquitectura que nos permitiría insertarnos sin diluirnos entre actores globales mucho más grandes que nosotros, nos dispusimos a abordar el gran desafío que estaban enfrentando los medios de todo el mundo. Fue durante ese proceso de adaptación cuando empezó el ataque oficial.

No esperábamos que el gobierno de nuestro país nos ayudara, como suelen hacer los gobiernos de otros países con sus grandes empresas para que se fortalezcan, crezcan y creen más fuentes de trabajo. Pero tampoco esperábamos que quisiera destruirnos. Iba en contra de todo lo que se proclamaba a favor del desarrollo autónomo.

Aunque, viéndolo retrospectivamente, se entiende la lógica. Que hubiéramos logrado renegociar la deuda y mantenernos como un grupo exclusivamente de medios y exclusivamente nacional frustraba en cierto modo las expectativas de un gobierno que se sentía más a gusto con grupos débiles a los que pudiera condicionar para concentrar poder.

Además, *Clarín* había atravesado todo ese proceso manteniendo la adhesión de sus audiencias, que eran el otro costado del problema oficial. Teníamos y seguimos teniendo, como dije, un público transversal, tanto en términos sociales como ideológicos y territoriales, así que en parte era cierto que atendíamos a la audiencia que el gobierno quería controlar, al «votante medio». Y si el kirchnerismo quería llegar a ser hegemónico, tenía que lograr un control absoluto de ese votante medio.

Fue por la conjunción de todos estos factores que la lucha del kirchnerismo contra los medios se volvió una guerra abierta enfocada en *Clarín*. Y son esos los factores que, en mi opinión, dan el marco contextual más relevante para entender la profundización del conflicto, que se produjo en medio de la

crisis del campo en forma un poco azarosa; se podría haber dado en cualquier otra discusión o conflicto sobre políticas públicas.

Y una cosa más: si logramos sobrevivir sin que pudieran dividirnos o someternos fue porque nos ayudó el proceso de consolidación de la empresa que habíamos venido desarrollando. Nuestra historia, de alguna manera, nos afirmaba en ese rol: si cumpliéndolo habíamos llegado hasta ahí, seguir haciéndolo era lo único de lo que estábamos seguros.

MN: Respecto de este carácter heterodoxo y multitarget de Clarín, ¿no le parece que ustedes también habían contribuido, a su manera, a hacer hegemónicas las ideas intervencionistas, estatistas y populistas que ahora se volvían en su contra?

Se lo pregunto porque, después de 2001, hubo cierto revival desarrollista en Clarín, y en la opinión pública y empresaria más en general, acompañado en ocasiones de visiones de la historia que bien pueden caracterizarse como furiosamente populistas y nacionalistas. Para ponerle un caso: fue Clarín el que descubrió y potenció el relato histórico de Felipe Pigna, que luego sería un insumo muy importante del «relato K».

¿No es así?

HM: No creo que sea justo decir que promovimos el relato K. Se podría decir exactamente lo contrario si se atiende a todos los columnistas e intelectuales que en esos años escribieron y opinaron en los medios del Grupo con ideas diferentes. Me vienen a la memoria las columnas de Ricardo Arriazu, de Jorge Castro, de Rodolfo Terragno, de Natalio Botana, que además estuvo por años en Radio Mitre. Mucho antes de que se hablara de relato K, que fue un invento posterior a la crisis del campo. Ni qué decir de ex presidentes como Fernando Henrique Cardoso, Ricardo Lagos o Julio María Sanguinetti.

Creo que *Clarín* cumplió en esos años su papel como espacio de encuentro y cruce de voces muy distintas sobre el pasado, el presente y el futuro del país, como siempre habíamos hecho. Y de eso no nos arrepentimos, sino todo lo contrario; por eso tratamos de seguir haciéndolo hoy.

Si en ese clima de época se gestaron algunos consensos o visiones que luego serían mal utilizados por el kirchnerismo, creo que no fue porque nosotros les diéramos espacio a opiniones con las que no necesariamente acordamos, algo que seguimos haciendo aun durante los peores años de la ofensiva gubernamental y no creo que sea reprochable. Tampoco se lo cuestionaría a los intelectuales o periodistas que con honestidad dan su parecer sobre la historia y los problemas del país.

Creo, además, que en mucha gente el discurso del kirchnerismo despertó nostalgias o expectativas que fueron legítimas, y no tiene por qué hacerse cargo de las malversaciones o manipulaciones. Si se quisiera responsabilizar a todos los que en algún momento adhirieron al kirchnerismo de sus descalabros, estaríamos reproduciendo su lógica. Obviamente, hay que separar responsabilidades y funciones. Quienes tuvieron alguna responsabilidad pública, o interactuaron con fondos públicos, tienen la obligación de la rendición de cuentas. Pero otra cosa es la condena por la adhesión.

MN: ¿La sintonía de Clarín con las ideas desarrollistas y heterodoxas en lo económico, que al principio el kirchnerismo usó para justificarse, le dificultó al diario ver los problemas que se estaban gestando en el interior del gobierno? Por ejemplo, en las retenciones se aplicaron varias subas sucesivas durante los últimos años de Néstor, y tal vez debieron identificarse mucho antes el abuso y la inconveniencia de ese tipo de cargas para la producción y las inversiones.

HM: Las distorsiones económicas las fuimos marcando desde los primeros tiempos. Cuando percibimos que el sistema energético se encaminaba al colapso, cuando la inflación comenzó a acelerarse

y se intervino el Indec, cuando vimos que se destruían mercados de exportación por cuestiones de clara orientación populista, cuando se comenzó a estatizar por razones ideológicas o de apropiación de recursos.

Lo que no puede olvidarse también es que veníamos de una recesión brutal, con la mitad de la población en la pobreza, y eso hacía necesario ciertas medidas de emergencia, como las retenciones o el freno transitorio de tarifas. De hecho, tras la crisis de 2001, inicialmente la competitividad estuvo dada por la devaluación y no por un incremento de la productividad y la inversión, que son las que pueden garantizar cierta sustentabilidad en el tiempo.

Esta combinación entre consenso social en torno a la reactivación y la aparición de síntomas patológicos fue un proceso gradual. Yo le diría que durante el período en el que convivieron Lavagna en Economía y Prat Gay en el Central (41) la gran mayoría de la sociedad, del empresariado y de los medios coincidíamos a grandes rasgos en que se trataba de políticas necesarias para salir del pozo.

Las distorsiones que se fueron sucediendo después no fueron de ningún modo pasadas por alto, pero también hay que tener en cuenta que las tasas de crecimiento estaban en su apogeo y el recuerdo del colapso todavía estaba fresco, lo que relativizaba el interés de gran parte de la sociedad por estas señales amarillas, tanto económicas como institucionales. Tanto la reforma del Consejo de la Magistratura como el cierre de exportaciones agropecuarias fueron dos medidas muy cuestionadas en los medios, pero con poco eco social. Muy de a poco estas cosas preocupaban en los sectores urbanos y de mayor nivel educativo. Si uno ve los resultados electorales de 2005 y, especialmente, de 2007 puede comprobarlo. Son esos sectores, justamente, los que más consumen medios nacionales.

Más que un tema de desarrollismo o heterodoxia, creo que en la mirada de algunos analistas y periodistas puede haber habido cierta resistencia intelectual a creer que podían llevar las cosas hasta tal extremo de confrontación y locura. Uno, objetivamente, veía las oportunidades que existían. Y lo irracional que era chocar el país en un contexto en el que, manejándose más o menos razonablemente, con un mínimo de moderación y cierta experiencia en cada una de las áreas, las perspectivas eran positivas.

Eran conversaciones usuales en los pasillos de nuestros medios. «No pueden ser tan absurdos de pretender trasladar el modelo de Santa Cruz al país, de querer quebrarles la espina a los chacareros, más teniendo todo a favor para hacer algo distinto, más negociado, tolerante y razonable. ¿Para qué iban a querer empezar una guerra contra nosotros o contra los ruralistas o contra cualquier otro actor cuando gobernaban en paz y nadie los amenazaba?» Pero fue lo que sucedió.

El estilo K fue uno de esos temas que nosotros mismos en *Clarín* destacamos como un problema desde el comienzo, pero sólo con los años se comprobó hasta qué punto iba a ser un problema serio, una amenaza que iba mucho más allá de los modos. Era un modo de entender el poder, autoritario desde la raíz.

En este esquema, favorecido por la fenomenal destrucción económica y política producida por la crisis de 2001 y percibida hábilmente por el kirchnerismo como oportunidad, el poder y los recursos del Estado adquirieron una dimensión desmesurada, que pronto se transformó en una herramienta de acumulación política personal y de anulación de los contrapesos republicanos.

También influyó el hecho de que, mientras tuvo que reconstruir y acumular el poder suficiente para consolidarse en el gobierno, el kirchnerismo retardó o disimuló sus rasgos más intolerantes. Hasta 2005, impulsaron normas de transparencia, la discusión en audiencias públicas de los nuevos integrantes de la Corte, medidas que hacían pensar en un enfoque más responsable. Después de 2005, cuando se hicieron del control del PJ y de las Cámaras, eso quedó totalmente en la nada.

MN: *Volviendo a la 125, ¿no hubo algo peculiar en la crisis del campo que convirtió lo que era una opción en una apuesta irreversible, en la lucha a muerte contra los enemigos? ¿No fue un conflicto*

ideal para los parámetros ideológicos más radicalizados del oficialismo, al enfrentarlo con los «enemigos históricos» del pueblo, la oligarquía terrateniente?

HM: Yo no creí nunca que la ideología fuera para los Kirchner algo realmente importante; creo que fue principalmente una excusa. Es probable que esa imagen les haya venido bien para usarla, es cierto, pero no porque se la creyeran realmente.

Lo que siempre resultó importante para ellos fue polarizar, plantear opciones dicotómicas, y lo hicieron contra los ruralistas como en un montón de otros casos. La obsesión de Kirchner entonces era presentar a ese sector de la manera que usted lo caracterizó: oligarcas, procesistas. Pero, otra vez, la base social del conflicto era muy diferente. Se trataba de otra generación, la que había llevado adelante la revolución productiva que comenté antes. En efecto, en los noventa y en los dos mil, el campo había logrado más producción y más competitividad, al principio con condiciones externas no favorables. Y sin ayuda oficial.

Por eso, el conflicto rápidamente se extendió al entramado social vinculado a ese sector, en toda la región pampeana. La gente miraba la pantalla y decía: estos son iguales que yo. No veía los monstruos que quería instalar el gobierno.

Obviamente, nosotros no podíamos acompañar esa caracterización forzada por el gobierno. Tuvimos un planteo informativo muy serio, sin ninguna desmesura. Yo diría que lo que hizo *Clarín* cuando estalló el conflicto del campo fue mantener una visión matizada, racional, donde estaban siempre las distintas miradas y se apelaba a un diálogo maduro. Sin embargo, esa actitud terminó de colocarnos en la mira de la locura oficial y de la guerra desatada por el gobierno desde entonces.

Lo primero que hay que decir de ese conflicto es que fue completamente innecesario. El famoso aumento de las retenciones móviles era una medida recaudatoria discutible como cualquier otra, que, además, involucraba poca plata para el Estado. De hecho, en nuestros medios se reflejaron opiniones diversas al respecto. Lo que parecía claro es que era un tema que podía arreglarse en una mesa de negociación. Pero el gobierno decidió hacer de eso una pelea política y dividir al país. Supongo que creyeron que ese conflicto les iba a resultar provechoso porque estaban seguros de poder aislar a los ruralistas. Y, además, porque así dividirían el campo político entre una oligarquía minoritaria y el pueblo que ellos decían representar.

Fue con esta misma idea que usaron el conflicto para confrontar con la prensa, planteando la disyuntiva en términos de guerra: de un lado, el pueblo, la democracia y los comunicadores alineados con el gobierno; del otro, los enemigos del pueblo. Eso fue lo que convirtió las tensiones previas con el periodismo en una guerra abierta.

Insisto, si vemos cómo trató *Clarín* el tema se pueden hallar muchas voces y matices, pero eso quizás empeoró las cosas con el gobierno, porque iba precisamente en contra de su plan de partir aguas. Destruir a *Clarín* era destruir los puentes entre los que pensaban en la industrialización y la distribución, y los que pensaban en inversiones y comercio exterior, digamos, o entre los peronistas y los antiperonistas. *Clarín* era lo más disfuncional del mundo para ese plan oficial de polarizar y romper puentes.

Ellos culparon a los medios, pero quien terminó fogueando más las protestas fue el propio matrimonio Kirchner con sus discursos de barricada, que empujaban a los chacareros y a todo su entorno social de las zonas agrícolas a las rutas.

Obviamente, desde el gobierno exageraban hasta un extremo patológico el poder de los medios, porque querían asegurarse de que nadie tuviera credibilidad para informar de manera independiente sobre lo que pasaba en el país; querían que toda la información que circulara pudiera tacharse de popular —y por tanto oficialista— o antipopular y, en consecuencia, opositora.

MN: Clarín, *por lo que recuerdo, hizo fuerza en AEA para que se mantuviera abierto el diálogo entre el gobierno y los ruralistas. ¿Por qué ese diálogo se frustró?*

HM: Esa necesidad de diálogo la expresamos en nuestros medios. Y entre los miembros de AEA creo recordar que hubo un consenso similar. De hecho, pasada la primera huelga del campo se abrieron instancias de negociación. Muchos pensamos que la tensión y la locura habían pasado, que como se trataba de un problema de dinero no era tan difícil resolverlo a través de una discusión racional.

Muchas empresas vieron que, de extenderse el conflicto, todos iban a salir perjudicados. Sé que existieron encuentros de AEA con la Mesa de Enlace donde se conversaron alternativas que permitirían satisfacer las necesidades del sector y al mismo tiempo que el gobierno tuviera una salida elegante.

Como le dije, era un tema fácil de resolver. El Estado no estaba en déficit ni mucho menos, así que podía resignar algo de lo que había previsto recaudar, y los productores agropecuarios querían volver a trabajar, lo decían abiertamente los de la Mesa de Enlace. Pedían que no se matara a la gallina de los huevos de oro.

Pero no fue lo que sucedió. Los ruralistas no pudieron aflojar mucho por la presión de las bases. Y sobre todo porque cada vez que iban a hablar con los funcionarios, Néstor y Cristina los insultaban públicamente, hablaban de los piquetes de la abundancia, los tildaban de especuladores, de querer matar de hambre al resto del país. Llegaron a decir que eran los nuevos grupos de tareas. Era difícil que la protesta amainara.

Los Kirchner, además, creían que el campo estaba conformado por rentistas que no corrían ningún riesgo. Eso complicó más las cosas.

Del otro lado, en la relación entre el campo y el resto del empresariado, sucedió más bien lo contrario; el conflicto sirvió para que muchos empezaran a entender al sector, que no era sólo una fuente de divisas, y tenía una gran diversidad y riqueza de actividades productivas, de servicios y tecnológicas.

MN: *La opinión empresarial parecía ya estar bastante dividida. En la propia AEA había problemas. Cuando estallaron los primeros conflictos con empresas como Coto o Shell, de los que ya hablamos, AEA no fue muy activa en las críticas, algunos no quisieron romper con el gobierno. ¿En qué términos se discutió ahí la crisis del campo? ¿O primaba la desconfianza y ya no había forma de alcanzar consensos?*

HM: Creo que en esos años fue dificultoso para todas las entidades empresariales acordar posiciones públicas porque muchas empresas, para sobrevivir, dependían de decisiones administrativas. Entonces, aunque en privado condenaban estas políticas, tenían reservas para hacer manifestaciones porque las podían castigar, cerrarles mercados, congelarles precios o tarifas, hacerles perder negocios. Había también algunas que preferían aprovechar al máximo la ocasión antes que correr riesgos, es cierto. Incluso algunas finalmente abandonaron AEA. Néstor Kirchner y De Vido se lo pidieron y se fueron.

Ya desde el comienzo del ciclo, en 2003, se vio venir una estrategia divisionista. Apenas asumieron el gobierno, los Kirchner buscaron desarmar cualquier posición más o menos unificada del empresariado. Que AEA sobreviviera todos esos años fue casi un milagro o, mejor dicho, fue fruto de un enorme esfuerzo de consenso, de negociación, de solidaridad y de compartir ciertos principios de fondo, algo no menor en la Argentina de esos años. También lo fue que sobreviviera IDEA, (42) cuyo coloquio fue señalado casi como un atrevimiento inaceptable desde el gobierno.

MN: Clarín, *tradicionalmente un diario «industrialista», también fue haciendo ese proceso de mayor valorización del sector agropecuario que recién mencionaba, ¿verdad? ¿La postura editorial ante el*

conflicto tuvo que ver con este cambio de más largo plazo?

HM: Hacía rato que para *Clarín* el campo era mucho más que el campo. *Clarín Rural* había sido una puerta muy importante para acercar los temas del sector y terminar con esa clásica dicotomía campo e industria. Lo hizo, además, desde una visión editorial muy centrada en la innovación de los procesos productivos, en la siembra directa, en la mejora de la calidad y la tecnología, tanto en agricultura como en ganadería. Este rol de *Clarín* estaba muy presente en el sector, sobre todo en las nuevas generaciones de productores. Lo ratificamos cuando decidimos encarar Expoagro en 2003, una muestra que vimos como un complemento de nuestra vinculación con el sector, que se asomaba a un momento de mucha potencialidad.

Todo eso iba en la dirección contraria a la postura que planteó el kirchnerismo, de denostar y menospreciar al sector, tanto en términos de su aporte económico y valor agregado como en el aspecto social y político. El campo, que generaba un aporte significativo al erario, planteaba una discusión legítima frente a un gobierno que negaba legitimidad a cualquier planteo que se le hiciera.

MN: *En su opinión, ¿fue un problema ideológico o un error de juicio lo que llevó a los Kirchner a no entender el lío en que se estaban metiendo? Antes dijo que descreía de que la ideología tuviera mucha importancia, que sólo la usaron como excusa.*

HM: Insisto, no creo que de verdad se creyeran lo de la oligarquía destituyente. Tal vez algunos intelectuales que los seguían sí se lo creyeron, pero me parece que ellos sabían que era verso. Lo que quizá sí entendieron es que, llegados a ese punto, si retrocedían iban a tener que moderarse en otras cosas, de modo que aumentaron la apuesta y lo siguieron haciendo en todos los asuntos importantes.

Cuando enfrentaron esa resistencia de los ruralistas, en vez de recalcular, terminaron de radicalizarse, porque creyeron que era lo que más les convenía. Aunque perdieran una o dos batallas, iban a poder seguir polarizando la escena y justificar detrás de un relato revolucionario cualquier avance institucional o apropiación de recursos que se les ocurriera.

Eso, en su plan antiperiodístico, fue muy claro. Estaba a la vista ya que la guerra contra los medios era parte de un proyecto contrario al pluralismo en la sociedad y, en especial, en la política. Era la forma de negarles legitimidad a todos los adversarios.

MN: *Entonces, más que ideas radicalizadas, ¿usted diría que lo que alimentó la radicalización fue la propia ansia de concentración de poder? ¿Y el setentismo simplemente venía bien para justificarla? Y si ese fue el caso, ¿no había un límite al cambio que intentaba implantar el kirchnerismo, que estaba dado por su coyunturalismo?*

HM: El setentismo como cultura moldeada en la intolerancia y el autoritarismo fue adoptado por el kirchnerismo sin reservas, con la excusa de que, si se evitaban las armas, todo lo demás estaba bien, valía la pena reflatar el proyecto de aquellos años y adoptarlo como programa de acción. Y así lo hicieron.

Con respecto a la otra parte de su pregunta, si la dinámica de radicalización tenía un límite por su falta de perspectiva estratégica, diría que era una dinámica que se alimentaba a sí misma y tendía naturalmente a profundizarse. El modelo necesitaba ir todos los días un poco más allá para seguir concentrando recursos y debilitando las alternativas. Claro que si fracasaron tal vez pueda atribuirse en alguna medida a que no planificaron mejor sus pasos, pero podrían haber logrado mucho más si no hubiera sido por las resistencias que enfrentaron.

MN: *Es un tema de debate todavía abierto. Están los que piensan al kirchnerismo como un caso de transgresión al sistema de reglas y valores democrático-republicanos, tal vez un poco extremo pero en el fondo no muy disonante con la tendencia habitual de muchos políticos argentinos, y ciudadanos en general, a burlar la ley. Y están los que creen que apuntó a un cambio de régimen, que pretendió dar un giro bolivariano, de haberse concretado, muy difícil de revertir. Si le entiendo bien, usted se inclina por esta segunda alternativa, ¿es así?*

HM: Sí, aunque me parece que no hubo un plan estratégico ni una convicción ideológica muy firme desde el principio, sobre todo en el gobierno de Néstor Kirchner, que esencialmente era un gran acumulador de poder y también de dinero. En realidad, era una máquina de poder que trabajaba las veinticuatro horas con ese fin. Creo que, mientras pensó que podía cumplir tal objetivo sin la necesidad de cambiar al extremo las reglas de juego, lo evitó, simplemente por una cuestión táctica. Pero, a medida que los recursos no alcanzaron para alimentar esa máquina, la radicalización se fue tornando inevitable.

Por eso digo que la propia dinámica del proceso fue llevando a dar pasos más orientados a un cambio de régimen. Me parece que ese giro se les presentó, llegados a la crisis del campo y al conflicto planteado con los medios, como la salida más fácil para seguir concentrando poder, apropiándose de recursos del sector privado, polarizando la escena y manteniéndose en control del aparato estatal. A eso contribuyeron probablemente el perfil de Cristina Kirchner, pero también la influencia de un sector de la intelectualidad, los medios y los gobiernos de la región, que tenían más encarnada esa mirada ideológica. Si se quiere, no fue sólo la simulación de un credo setentista. De algún modo, reflataron esas ideas y se volvieron revolucionarios por conveniencia. O por lo que creyeron era su conveniencia.

MN: *¿Qué pasó para que la crisis del campo quedara atrás pero este escenario de confrontación sobreviviera?*

HM: Como le decía, se dieron cuenta de que era el escenario que querían. Y pasó de los ruralistas a los periodistas, y después a los jueces, y a las consultoras privadas, y así sucesivamente, para seguir haciendo lo mismo. Confrontar, demonizar y presentarse como encarnación de la nación y el pueblo.

La crisis del campo terminó con la famosa votación que rechazó las retenciones móviles. El gobierno había dicho que, si fracasaba esa medida, la reacción conservadora iba a intentar desplazarlos del poder. Lo repetían los medios oficialistas, los intelectuales y los funcionarios, para tratar de convencer a los legisladores de su propio partido.

Pero no pasó nada de eso. Las movilizaciones de los ruralistas se desactivaron de inmediato, la oposición celebró el resultado y se dividió de nuevo en varias partes, más o menos las mismas en que había estado dividida antes. Nadie pidió siquiera la renuncia de un ministro.

Fueron los Kirchner los que echaron a varios funcionarios que habían dudado de la radicalización y pusieron a rodar la versión de que podrían abandonar el poder porque el país no los merecía. Seguirían insistiendo desde entonces en que había una conspiración golpista en su contra, como hicieron tantos autoritarismos para justificar sus cazas de brujas. Ese fantasma de la conspiración golpista les dio un argumento para reunir todo el poder del Estado en sus manos. Lo difundieron desde todas las usinas a su alcance. Y no sólo continuaron el conflicto, sino que lo escalaron.

Junto con el fantasma del golpe, el otro gran recurso que nació en esa crisis fue el «Clarín miente». Nunca estuvo claro en qué mentíamos: ¿en que no había golpe por ningún lado?, ¿en que nunca hubo ninguna prueba de esa fantasía paranoica?, ¿en que los ruralistas tenían sus argumentos para rechazar la 125, argumentos que años después los kirchneristas usaron para echarles la culpa a sus ex funcionarios?, ¿en que los índices de inflación estaban siendo manipulados alevosamente? Por lo contrario, el gobierno se dedicó a hacer de la mentira su mayor recurso de poder. Y para que la mentira funcionara, tenía que

sacar del medio a todo el que pudiera dejarla en evidencia.

- 21- Provincia argentina de la que Néstor Kirchner fue gobernador entre 1991 y 2003.
- 22- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, organismo encargado de la elaboración de estadísticas oficiales. En 2007 fue intervenido por orden del presidente Néstor Kirchner.
- 23- El 17 de marzo de 2004 fue secuestrado Axel Blumberg y posteriormente asesinado por sus captores. Su padre, Juan Carlos, encabezó multitudinarias marchas en todo el país reclamando a los distintos poderes del Estado el esclarecimiento del caso y nuevas políticas de seguridad.
- 24- En septiembre de 2006 el Grupo Clarín adquirió el 60% de Cablevisión, operadora de televisión por cable, y de Fibertel, su prestadora de acceso a Internet. El Grupo era titular de otra operadora de cable, Multicanal, en la que redujo su participación del 100 al 60%, y presentó un plan para fusionar ambas compañías.
- 25- Comisión Nacional de Defensa de la Competencia, organismo que interviene en las fusiones empresarias.
- 26- Ver en el anexo el discurso de Magnetto en el Encuentro Anual del Grupo Clarín, 2003.
- 27- Asociación Empresaria Argentina, entidad que nuclea a los propietarios de las principales empresas privadas de la Argentina.
- 28- Unión Industrial Argentina, organización que agrupa a las principales empresas dedicadas a la actividad industrial en el país.
- 29- Daniel Hadad, fundador del canal de noticias C5N y de Radio 10. También fue titular de Canal 9 y actualmente es propietario del portal Infobae.
- 30- Daniel Vila y José Luis Manzano, propietarios del Grupo América, que incluye América TV (Canal 2), radio La Red y medios en el interior del país, además de otras actividades empresarias.
- 31- Horacio Verbitsky, periodista y columnista político del diario *Página/12*.
- 32- Órgano encargado de confeccionar las ternas a jueces nacionales y federales, controlar su accionar e imponerles sanciones. En 2006, por iniciativa de la entonces senadora Cristina Fernández de Kirchner, se aprobó en el Congreso una ley que modificó la integración del organismo, dándole más influencia al Poder Ejecutivo.
- 33- *Clarín* reveló que la secretaria de Medio Ambiente, Romina Picolotti (2006-2008), utilizó fondos públicos para gastos personales. La investigación fue ratificada en la Justicia.
- 34- El 4 de agosto de 2007 el empresario venezolano Guido Antonini Wilson intentó ingresar a la Argentina una valija con cerca de 800.000 dólares. Según la justicia de Estados Unidos, el dinero era para financiar la campaña presidencial de Cristina Fernández de Kirchner.
- 35- En 2005, la empresa Skanska fue denunciada en la Justicia por el pago de sobornos a funcionarios públicos para la construcción de dos gasoductos. En 2006, *Perfil* publicó una investigación sobre el tema. Luego hubo hallazgos de periodistas de *Clarín* y *La Nación*.
- 36- Felisa Miceli fue ministra de Economía de Néstor Kirchner entre 2005 y 2007. El periodista Jorge Lanata reveló en *Perfil* el hallazgo de una bolsa con dinero en el baño de su despacho. Por este hecho, la ex funcionaria fue condenada judicialmente.
- 37- Ver en el anexo el discurso de Magnetto en el Encuentro Anual del Grupo Clarín, 2007.
- 38- El 28 de agosto de 2009 se llevaron a cabo elecciones legislativas para renovar la mitad de los miembros de la Cámara de Diputados y un tercio de los miembros de la Cámara de Senadores.
- 39- Mesa de Enlace Agropecuaria, integrada por las cuatro organizaciones agropecuarias más importantes de la Argentina: Confederaciones Rurales Argentinas (CRA), Sociedad Rural Argentina (SRA), Federación Agraria Argentina (FAA) y la Confederación Intercooperativa Agropecuaria Limitada (Coninagro).
- 40- Empresa de telefonía móvil, antecesora de la actual Claro.
- 41- Roberto Lavagna, ministro de Economía (2002-2005), y Alfonso Prat Gay, presidente del Banco Central (2002-2004).
- 42- Instituto para el Desarrollo Empresarial de la Argentina. Anualmente, realiza un coloquio que reúne a empresarios, políticos y periodistas.

CAPÍTULO 3

Los cañones contra *Clarín*, el «enemigo del pueblo»

MN: *Hablemos ahora de la llamada Ley de Medios. En ella, igual que en otras iniciativas del kirchnerismo hacia la prensa, y en particular hacia la «Corpo», como los identificaban, se mezclaron verdad y mentira. Se tomaban algunas demandas sectoriales o problemas regulatorios atendibles, ideas más o menos razonables para resolverlos, y se los usaba con fines para nada razonables. La Ley de Medios podría describirse en estos términos, creo, porque recoge temas e ideas interesantes y atiende a un déficit de regulación, pero mucho de lo que propone es, como mínimo, obtuso. ¿No debió evitarse que la demanda de una regulación más sistemática del sector permaneciera insatisfecha por demasiado tiempo? ¿No debieron las empresas de medios haber impulsado antes un proyecto de ley que pusiera orden en la maraña normativa que se venía acumulando desde hacía décadas?*

HM: Perdón que arranque con otra pregunta, pero ¿cuáles eran esas demandas o esos problemas regulatorios tan acuciantes? ¿Le parece que, en todo caso, tenían la dimensión con que los presentaban sus promotores? ¿No cree que había mucho de construcción de laboratorio, primero, y de propaganda política, después?

Personalmente, discrepo respecto de que existieran condiciones de mercado o regulatorias que estuvieran impidiendo, por ejemplo, la aparición de nuevos medios. De hecho, no existían restricciones legales en la Argentina para la aparición de nuevos jugadores en ninguno de los soportes mediáticos. Sí podían existir demoras o desidias administrativas, por ejemplo, en relación con los planes técnicos de frecuencias disponibles, o con la regularización de radios precarias, o con la elaboración de concursos de radiodifusión en zonas donde faltara oferta. Pero no me parece que hubiera un problema sistémico y generalizado en términos de política, de regulación o de mercado de medios. Más aún, creo que las debilidades se multiplicaron en la era K. No tengo dudas de que la cantidad y diversidad de medios, al menos genuinos y sustentables, que había en la Argentina antes de que el kirchnerismo abrazara la bandera de la Ley de Medios era mayor que la terminó habiendo después, cuando la mayoría de las voces se homogeneizó con el discurso K.

¿Qué trabas regulatorias existían en la Argentina en 2007 para que se crearan medios de comunicación? ¿Cuántos países conoce usted que tuvieran, como había en ese momento, 5 canales de noticias, más 10.000 radios, 15 o 20 diarios sólo en Buenos Aires o cientos de sitios digitales? Me acuerdo incluso de que un par de años antes el Congreso había sacado una ley para que las entidades sin fines de lucro pudieran tener licencia, un viejo reclamo de ese sector. O sea que decir que la ley kirchnerista vino a resolver temas como ese, también es falso.

El desafío político y regulatorio, si se quiere, al que se asomaba realmente la Argentina estaba más vinculado a la evolución tecnológica y a las tendencias mundiales del sector. Aquí se insistía con una mirada analógica. Y anacrónica, parecida a la de treinta años atrás, cuando la cuestión era qué hacer con la televisión abierta, la radio y el cable. Mientras que ya en ese momento el mundo estaba mirando qué

hacer con la TV digital, con los grandes buscadores que toman gratis los contenidos de los medios, con las plataformas de video a demanda, con el desarrollo de la banda ancha, con la competencia entre telefónicas y cables. Con ese tipo de cosas.

Es claro que el objetivo del kirchnerismo no era abordar ni supuestas debilidades del mercado ni tendencias tecnológicas o de consumo que podrían tener impacto en la producción local de contenidos. Era avanzar contra los medios que tuvieran cierta estructura empresarial para vivir autónomamente. Y contar con una arquitectura legal y filosófica para armar una red de medios propios, bancados con la pauta, con la obra pública o con otros negocios estatales.

Todo esto no invalida que en los años anteriores, como empresa y a través de las entidades del sector, hayamos trabajado y sumado aportes con vistas a una normativa que ordenara, completara y diera consistencia a los cambios que se habían introducido desde 1983 en la vieja ley del sector. Presentamos nuestras opiniones cada vez que las fuerzas legislativas nos las pidieron. Todas, incluido el peronismo. Lo hicimos como un actor relevante del sector, como sucede en todos los países del mundo.

Incluso en el proyecto que llegó a tener dictamen parlamentario en 2001, la industria y todos los que la integramos participamos activamente. Ese proyecto, que después por la crisis quedó relegado de la atención política, era bastante consensuado, tanto entre los partidos como entre los actores del sector. Algo muy distinto de lo que sucedió con el proyecto del kirchnerismo, del que deliberadamente se excluyó a la industria, tanto del debate público como de las evaluaciones técnicas. Un debate que no fue tal porque el corazón de la norma, aquel que buscaba ir contra medios como nosotros, estaba predefinido, y los encuentros en buena medida fueron armados por el gobierno para aclamar lo que ya se había decidido impulsar, o para presentar cambios menores como aportes trascendentales. Me acuerdo de que ya por entonces algunas voces de juristas y especialistas que venían reclamando una nueva ley tomaron conciencia de sus fines reales y comenzaron a señalar arbitrariedades, incluso antes de que se lo llevara al Congreso.

Visto para atrás, en este caso se verificaron con el paso del tiempo varios peligros que tratamos de marcar desde el comienzo: que era una ley para que las empresas terminaran en manos amigas, que se buscaba atomizar a la industria para hacerla más dependiente de los recursos estatales, que se privilegiaba a los grupos extranjeros, que se dejaba a discreción del Ejecutivo una enorme cantidad de regulaciones, que no se tenían en cuenta ni las necesidades ni las tendencias del sector. En fin, que en suma era una ley mala no en los detalles sino en sus aspectos más básicos, mal redactada y, sobre todo, mal concebida.

MN: Algunas de las objeciones que se plantearon a la ley se vinculan con el desconocimiento de los derechos adquiridos. ¿Esto no es inevitable en cualquier reforma que apunte a alterar el statu quo y afecte lo que hasta entonces algunos actores podrían considerar sus derechos? ¿No correspondía reclamar entonces que se repararan los eventuales perjuicios por inversiones realizadas con algún mecanismo de compensación? ¿No era escueto este argumento para reclamar la inconstitucionalidad de la norma?

HM: Ni países como Venezuela o Ecuador en sus leyes de medios desconocieron licencias vigentes con años por delante. Incluso para intentar justificar el despojo a Radio Caracas Televisión, (43) el chavismo usó la excusa de que el plazo de la licencia estaba vencida. Claro que fue la única emisora a la que no se le renovó y esto se hizo por su línea editorial, lo que confirmaba que se trataba de una persecución. Pero, insisto, ni en esos países se desconocieron licencias vigentes.

Respecto de la compensación, me parece extraño que usted me diga eso. Hay antecedentes de sobra en el derecho internacional que dejan en claro que la licencia de un medio es un instrumento para el ejercicio de la libertad de expresión, para el ejercicio del derecho a opinar, denunciar, investigar y

disentir, y por eso no puede ser asimilada a otros bienes económicos resarcibles. El objeto de una licencia es justamente poder transmitir los contenidos que van por ella, no reemplazarla por su valor económico. Sería muy fácil para cualquier gobierno callar las voces críticas indemnizando sus licencias y entregándoselas a grupos afines.

Pero, además, ese no fue el único argumento por el que reclamamos la inconstitucionalidad. Las normas que objetamos violentaban no sólo el derecho de propiedad y los derechos adquiridos, sino el derecho a la libertad de expresión, tanto en la letra de la Constitución como de los tratados internacionales. ¿Dónde escuchó usted que se le restringiera a un privado la posibilidad de crear o explotar un medio que no usa espectro radioeléctrico, como son las señales audiovisuales? Sería lo mismo que se le prohibiera explotar un diario o un sitio de Internet. Eso es claramente censura previa, además de ir contra la producción nacional y la generación de fuentes de trabajo. ¿Dónde escuchó usted que con el pretexto de generar más voces se buscara barrer con voces existentes cuando eso no era necesario para que entraran las nuevas? ¿En qué país vio que se les permitiera a los grupos globales tener cuarenta o más canales de cable y a los grupos locales sólo uno?

La norma estaba llena de máscaras que ocultaban su verdadera intención, que era destruir las voces críticas y diseñar un mapa de medios a medida. Porque, además de desconocerse las licencias vigentes —lo que desnudaba la intención de desmantelarnos de forma inmediata y poner a varios más a tiro de la discrecionalidad del gobierno—, había otro montón de discriminaciones que definían el carácter arbitrario de la ley.

Se limitaba sin razón a los cables, que no podrían cubrir más que una porción mínima del territorio; se contabilizaban las licencias de cable por ciudades, cuando los servicios de televisión satelital y de telefonía cubren todo el país con una sola licencia; se privilegiaba a los medios estatales que podían transmitirse por redes en todo el territorio, mientras que los privados sólo podrían cubrir el 35%, y se introducían prohibiciones que no tenían ningún antecedente o habían sido abandonadas por países que en algún momento las ensayaron.

Si el kirchnerismo lo hubiera querido realmente, era factible hacer una ley más moderna que evitara la discrecionalidad del poder en aspectos clave de la actividad, porque estaban ya disponibles varios proyectos, incluido el de 2001 que ya comenté. Había que conjugar diversidad de voces con sustentabilidad, para que las empresas y los demás actores no dependieran de los recursos y del arbitrio de los gobiernos. Se podían establecer regímenes de promoción para alentar la producción nacional genuina y no la producción militante o a favor de los grandes multimedios globales.

Además, hay que recordar que el proyecto oficial finalmente se aprobó con una mayoría que ya había perdido las elecciones de medio término. Se aprobó a las apuradas, antes del recambio legislativo que iba a tener lugar en diciembre de 2009. (44)

MN: Un sector de especialistas y de las fuerzas políticas señala que la ley no es tan mala, sólo que se la usó mal. Asumen así una suerte de tercera posición: aceptan que se la quiso aplicar sesgadamente, pero reivindican el «espíritu de la norma».

Esa terminó siendo la fórmula que adoptó la mayoría de los jueces de la Corte: diferenció las críticas a la calidad técnica de la ley de las objeciones a su constitucionalidad, señalando que podía ser opinable pero no era inconstitucional, y planteó recomendaciones para que no se la aplicara de manera arbitraria. ¿Coincide con esta idea?

HM: No. Yo creo que la ley no sólo es mala, sino inconstitucional, y además se la aplicó de modo que terminaría siendo peor.

El juez Fayt (45) lo expuso en su fallo muy claramente: es una ley en varios aspectos discrecional y abusiva. No es sólo el instrumento de una mala política —lo que sería materia opinable—, sino que viola

derechos. Por lo tanto, incluso si alguien bienintencionado quisiera usarla de manera virtuosa, no lo podría hacer. Hay un famoso principio de razonabilidad o proporcionalidad en el derecho constitucional, que me acuerdo estudié bastante por entonces. Muchas de las normas escritas no pasaban ese test: no usaban medios idóneos para los fines que decían buscar. Usaban soluciones claramente injustificadas, que revelaban su intención de represalia. De ahí, los límites arbitrarios a la producción de señales, las discriminaciones contra el cable, los beneficios a los extranjeros, los abusos en licencias sin espectro.

El fallo de Fayt, entre otras cosas, establece que, si se afectan los derechos de propiedad, las inversiones y la sustentabilidad de las empresas de medios, se está violando la libertad de expresión porque su ejercicio se vuelve impracticable. Fayt, de formación socialista, entendió la lógica de las empresas periodísticas que no quieren terminar como rehenes de gobiernos o de otros negocios.

Ahora, también es cierto que, pese a su capacidad de daño, la norma no resultó suficiente para concretar en su totalidad los planes oficiales contra la prensa no adicta. Y entonces, en la ejecución, se cometieron un montón de abusos extras, como no aplicársela a las empresas amigas.

Me cuesta creer que esto haya sido una sorpresa para alguien. Sólo ignorando el contexto de agresiones a *Clarín* y al resto del periodismo profesional se podría sostener la idea de que la ley buscaba algo razonable y eso luego se desvirtuó. La ley fue una parte esencial de una estrategia de domesticación de la prensa.

MN: ¿Por qué algunos no lo vieron o hasta avalaron este proyecto con argumentos del tipo «sabemos que quieren ir contra Clarín, pero a nosotros eso no nos interesa, queremos aprovechar la oportunidad de democratizar el sistema de medios»?

HM: Es una buena pregunta, que algunos partidos y medios tal vez deberían hacerse.

Antes, durante y después de la aprobación de la ley creo que estaba bien a la vista que al gobierno no le interesaba en lo más mínimo mejorar la regulación del sector, sino estatizarlo o pseudoestatizarlo, controlarlo, atacar a los disidentes y, en lo posible, eliminarlos.

MN: Cuando el Ejecutivo avanzó con el proyecto de ley, ¿ya los puentes de diálogo entre él y el Grupo estaban cortados?

HM: Hasta que llegó al Congreso, la ley también fue parte de ese juego de extorsión que Kirchner quiso imponernos. Sin ningún disimulo. La última vez que me reuní con él fue justamente durante la campaña para las elecciones de 2009, cuando era pública la intención de presentar el proyecto de ley, pero no se había iniciado todavía el trámite legislativo. Era bastante evidente el juego que en esos meses estaba haciendo, y para dejarlo a la vista nos llamó y ofreció, en sus propias palabras, una tregua.

Lo he contado alguna vez. Fui bastante directo y le dije que nosotros no estábamos peleados con nadie, que el que estaba peleado con nosotros era él. Resultaba difícil que entendiera que en *Clarín* no estábamos haciéndole la guerra, sino nuestro trabajo. Él fue muy claro: quería que lo acompañáramos, así me dijo, en la campaña. Y yo le contesté que íbamos a tener una posición objetiva de cara a la elección. Claro que eso no era lo que él buscaba, y fue entonces cuando metió en la conversación la Ley de Medios. «Si hago de eso un eje, la saco», dijo. Y ahí quedó la cosa. Seguramente esperaba que nos asustáramos con esa posibilidad.

Kirchner pensó, y lo dijo en conversaciones que luego se filtraron, que la línea editorial de nuestros medios fue un factor importante para restarle 4 o 5 puntos en la provincia de Buenos Aires y, por lo tanto, fuimos nosotros, *Clarín*, los que le hicimos perder esa elección de 2009. No lo creo, verdaderamente. No somos tan importantes, no es cierto que los medios influyamos de ese modo en lo que vota la gente.

Veamos, si no, los resultados de 2011, o volvamos a la experiencia de 1995: (46) siempre hay medios críticos, que la gente lee, mira, escucha y en los que cree, pero no tanto como para que deje de votar al oficialismo cuando valora otras cosas, por ejemplo, que la economía crece, o que las alternativas parecen peores, o cualquier otro factor.

Hay que desconfiar de los que exageran el grado de influencia que tienen los medios. Es más paranoia de los políticos que otra cosa. O una excusa para reducir al mínimo el rol que sí cumplen. El poder del periodismo es bastante más acotado de lo que quieren hacer creer los malos políticos, que lo suelen magnificar para disculparse de sus errores o, como en este caso, para justificar las ganas que tienen de tapparles la boca a los periodistas que los critican.

Porque pensamos así no creímos en 2009 que habíamos derrotado al gobierno, como tampoco habíamos creído en 1995 que Menem «le ganó a *Clarín*», ni después, en 2011, que lo hiciera Cristina. La verdad es que nadie o casi nadie votó a Cristina en 2011 por su política de medios, y, al contrario, seguramente mucha gente la votó a pesar de su política de medios.

Pero volviendo a la pregunta, creo que habían decidido desde antes avanzar con la ley, y con la versión más dura de los varios proyectos que tenían en mano. De hecho, en septiembre del año anterior, 2008, luego del conflicto con el campo, ya había comenzado a filtrarse en cámaras y entidades un anteproyecto coordinado por Mariotto (47), que finalmente fue el corazón del que se terminó aprobando. Cuando gente de otros medios lo conversó con él y le marcó las arbitrariedades más evidentes, que parecían escritas contra nosotros, Mariotto dijo que esas cosas estaban puestas para negociar. Así lo había pedido Kirchner. Una especie de proyecto talibán para sentarnos a una mesa de negociación. Ese fue el que se terminó aprobando. Creo que ni los supuestos técnicos pensaban que se aprobaría así.

Respecto de por qué no iniciaron el trámite hasta después de las elecciones, probablemente no querían que la cuestión enturbiara la campaña, que se dijera desde la oposición «si pierde el oficialismo, está perdiendo su ley de medios». Y también por esa especulación que siguió haciendo Kirchner de tentarnos con una salida negociada, que si aflojábamos las críticas tal vez frenaba la ofensiva.

Creo que, saliera como saliera la elección, tenía ya planeados los pasos que iba a dar para hacernos la vida imposible. Y no me cabe ninguna duda de que la ley se iba a aprobar a como diera lugar, porque era el objetivo principal que Kirchner se había puesto en la cabeza; era, como él decía, «la madre de todas las batallas».

MN: El proyecto se presentó en público un poco antes de las elecciones, más o menos cuando se produjo el diálogo que usted comenta. Y tras los comicios, Néstor dio la orden de avanzar en el Congreso con la versión más radicalizada. ¿No cree que el gobierno fue astuto cuando eligió el modo de justificar la nueva norma, oponiendo los derechos de los débiles —entre los que se anotó él mismo— a los de las grandes empresas?

HM: Puede ser. De algún modo, el argumento oficial era que habíamos invertido demasiado, que, si nos achicábamos, otros iban a empezar a invertir y reemplazarnos en los distintos mercados. Pero, si ese hubiera sido el caso, si hubiera faltado competencia en el sector, lo razonable habría sido que se estimulara la generación de más oferta, no que se achicara la que existía. El tema es que lo de la falta de competencia, de opciones, no era cierto. Nunca lo fue, al menos si lo comparamos con lo que pasa en la región y el mundo. Por eso, no fue ninguna sorpresa que ese supuesto discurso de atraer inversiones sustitutivas fracasara: con las reglas de juego que pusieron, ni los amigos del poder quisieron arriesgar su capital. Nadie se presentó a las licitaciones de nuevas señales de TV ni de radio, y tuvieron que dejarlas de lado para disimular el papelón. Los únicos que invirtieron en medios en esos años fueron los que usaron la plata del Estado. Que, además, en la mayoría de los casos, lo hicieron por fuera de la propia ley. Esos empresarios compraron medios para cambiarles la línea editorial, volverlos sumisos y

convertirlos en malos negocios periodísticos, con lo cual terminaron destruyendo competencia y estimulando a las audiencias a migrar a los medios autónomos que quedaban.

La argumentación contra las inversiones de *Clarín* resultaba paradójica en un país que si algo necesita siempre son inversiones, y en un sistema de medios que necesita aun más de ellas porque en su mayor parte es frágil en escala, calidad y sustentabilidad. Nosotros éramos uno de los pocos grupos de capital nacional que seguía invirtiendo constantemente en el sector, actualizando tecnología, generando empleo, ofreciendo a muchos profesionales un espacio para desarrollar su talento y creatividad.

MN: *Esas inversiones de Clarín que usted destaca, ¿no lo habían vuelto demasiado grande? Y si Clarín había crecido tanto, ¿no era porque tenía una posición dominante y abusaba de ella, como se decía?*

HM: No. El crecimiento de *Clarín* se dio básicamente por la aceptación de sus productos y por su estrategia empresarial. La tesis que usted menciona se emparenta con otra que sostiene que crecimos por supuestas ventajas de las que carecieron otros. En ambos casos, creo que eso está alimentado por frustraciones competitivas o por broncas políticas o intelectuales, pero ninguna de las dos resiste el análisis fáctico. Nuestra estrategia de expansión obedeció, en primer lugar, a nuestros resultados editoriales. En efecto, sin el éxito del diario, de la radio, de la TV y del cable la expansión habría quedado trunca.

Pero además, nadie perdió en esa competencia por razones imputables a nosotros. Nuestro suceso editorial no impidió que existieran casos similares. Si otros no siguieron un camino parecido, que estuvo abierto absolutamente a todos, fue por sus propias decisiones de negocios, por sus prioridades estratégicas. Para sostener esa tesis, se ha usado la excusa de Papel Prensa, de nuestro liderazgo en publicidad o de la venta de programación del cable. Y ninguna supera el test: *La Razón* fue socio original de Papel Prensa y de nada le sirvió eso para sostener la vigencia de un diario que se murió por otras razones de mercado y competitivas: era vespertino, se sobredimensionó, se desperfiló y tantas cuestiones más. En publicidad, siempre hemos tenido una actitud de defensa de la industria que benefició a todos: el problema ahí nunca hemos sido nosotros, sino quienes bastardean los valores publicitarios sin percibir que hacen un daño a todo el sector. Y en el cable menos: ningún cable en la Argentina ha tenido programación nacional exclusiva a lo largo de estas décadas, algo que es muy usual en Europa o Estados Unidos.

Por otro lado, ¿frente a quién seríamos grandes? Seguro que no frente a los grupos extranjeros, que cada vez tienen más presencia en el país, y son los únicos que quedaron relativamente fuera tanto de las operaciones de colonización como de los ataques. Recuerdo el ejemplo que dio Marcel Granier, el dueño de la clausurada Radio Caracas Televisión, respecto de las preferencias de Chávez y Maduro por cerrar acuerdos, por ejemplo, con DirecTV, que no tenía intención alguna de incomodar al gobierno venezolano produciendo noticieros locales ni haciendo investigaciones molestas. Acá pasó algo parecido y no con uno, sino con varios grupos.

Nos hemos diversificado, obviamente, hemos invertido en distintos mercados. Era la forma de no reducirnos a la insignificancia como empresa local ante la asimétrica competencia que seguimos teniendo de holdings globales de comunicaciones, que se potenciaron en la última década. Y también frente a un Estado que buscó acaparar todos los medios posibles. Invertimos en distintos mercados pero en ninguno de ellos alcanzamos un tamaño o un *market share* que no hubieran estado permitidos. Hemos sido auditados por las autoridades de defensa de la competencia por más de veinte años y ninguna de nuestras operaciones de expansión fue objetada. En todos nuestros mercados, los consumidores tienen la posibilidad de elegir, en ninguno existen barreras para la entrada de nuevos jugadores.

Se suele dar el ejemplo de Cablevisión y Multicanal. Pero lejos de generar mayor concentración, tras la fusión, el *market share* de ambas pasó de alrededor del 50% al 39%. Y así podemos dar muchos

ejemplos de supuestos abusos que no se condicen con la realidad. Como al gobierno kirchnerista detallar en qué datos se fundaba para acusarnos de ejercer una posición dominante o monopólica no le resultaba fácil, instaló la discusión en el terreno de los mitos: la Corpo, el monopolio, los medios hegemónicos, los poderes concentrados, todos eslóganes.

Nunca pudieron demostrar que habíamos afectado a la competencia. Este era uno de los aspectos más graves de la Ley de Medios: establecía sanciones, como la desinversión, no como parte de un análisis de conductas, con derecho de defensa y debido proceso, sino partiendo de un prejuizamiento no refutable, una especie de culpa objetiva general. Como teníamos estas licencias y empresas, aunque adquiridas legal y legítimamente, estábamos afectando la competencia y no nos correspondían. Un disparate jurídico, que les servía para no tener que demostrar lo indemostrable. De ahí deducían otro argumento igualmente grave: si por la ley sufríamos un perjuicio, deberíamos pedir luego una indemnización, que era lo que me preguntaba usted antes. Quisieron limitar la cuestión a una disputa de intereses empresariales, cuando lo que estaba en discusión era otra cosa. Si el periodismo no tiene vehículos para ser difundido, no hay libertad efectiva.

MN: Recién comentaba que Clarín no era «grande» frente a los conglomerados de las telecomunicaciones, que eran ya desde años antes los principales actores del sistema. Durante el trámite legislativo Kirchner aceptó un cambio en el proyecto que fue muy útil para legitimarlo: a pedido de diputados de izquierda quitó el artículo que autorizaba a las telefónicas a emitir contenidos audiovisuales. ¿No le parece que renunció así a una vía expeditiva para poner a Clarín en problemas? ¿Lo hizo porque se dio cuenta de que dependía de esa legitimidad para avanzar o porque quería controlar él la información, no que la controlaran otras empresas? En otras palabras, ¿era más antiempresario que anti-Clarín? ¿O porque pensaba avanzar con lo que pudiera entonces para después seguir adelante, cuando tuviera oportunidad?

HM: Como dije, creo que Kirchner era, ante todo, un pragmático respecto a su plan de construcción de poder y a cualquier objetivo instrumental a ese fin. Dentro de estos se encontraba sacar la ley a como diera lugar, para subordinarnos. Por eso, en cierto modo fue astuto, aunque no sorprendente, que cediera en ese punto. Se trataba de una cuestión no esencial para él, que además le permitía cosechar algunos apoyos que ideológicamente le convenían. Incluso le permitía mostrar la ley como una apuesta que excedía al kirchnerismo y hasta aparecer flexible ante voces opositoras. Esto al margen de la posición — a mi modo de ver — ingenua y equivocada de esas voces, que creyeron que el gobierno podía tener algún fin virtuoso en este terreno. Me parece que con esta jugada los promotores de la ley también especularon con dividir el frente de los medios y lograr apoyos dentro de la industria audiovisual; por ejemplo, de las pymes.

Y sobre todo, creo que pensaron que se trataba de una concesión meramente temporal, que pronto le encontrarían la vuelta para burlar esa prohibición o diseñarían una norma correctiva. Hicieron ambas cosas: recuerde nomás el plan de adecuación de Telefe, que sostenía que no era de Telefónica, o la sanción de la nueva ley de telecomunicaciones, que derogaba la Ley de Medios en este punto. Hay que tener en cuenta que en 2009 no había siquiera un reclamo urgente de las telefónicas en este tema, y que de acuerdo al avance de la tecnología se preveía que su intervención en los servicios audiovisuales iba a llevar tiempo. Mientras tanto, Kirchner creía que con la ley así iba a poder avanzar sobre nosotros y desarticularnos rápidamente.

Respecto de la desconfianza del kirchnerismo hacia las empresas en general, es obviamente cierta. Por eso ellos exploraron distintos caminos para controlarlas. Desde diseñar marcos regulatorios altamente intervencionistas y discrecionales que les permitieran tenerlas como rehenes, pasando por favorecer prácticas corruptas o el tráfico de influencias, hasta meterse directamente en la propiedad de

estas a través de gente de confianza.

MN: *Al final, la Corte le dio en gran parte la razón al gobierno. Y llegamos a lo que menos se entiende de todo este asunto. ¿Por qué la Afsca finalmente rechazó el plan de adecuación de Clarín, si al avanzar en esa dirección el kirchnerismo iba a salirse con la suya, al menos en parte? Dividiendo al Grupo iba a poder decir: «¿Vieron? Teníamos razón. Clarín tuvo que desconcentrarse y ya no existe más como amenaza para la libertad». ¿Por qué cree que no siguieron ese camino?*

HM: No se entiende a menos que se use la lógica con la que actuaron todo el tiempo. Nosotros aceptamos y cumplimos el fallo de la mayoría de la Corte Suprema, aunque discrepábamos con él y teníamos argumentos para cuestionarlo. De hecho, analizamos apelar ante la Comisión Interamericana de Derechos Humanos, internacionalizar la disputa. Lo discutimos, y aunque hubiera sido jurídicamente irreprochable, no creímos que fuera la mejor opción en ese momento político. Por eso, decidimos presentar de inmediato el plan de adecuación, algo que en verdad nadie en el sistema de medios había hecho. Los pocos medios que habían presentado planes habían disfrazado sus participaciones accionarias; otros estaban en el limbo y planeaban seguir así, con la complicidad de la Afsca. Nosotros cumplimos el fallo y propusimos la división del Grupo.

Entendíamos que, al menos la Corte, había asegurado con su fallo que no se desguazaría la empresa imponiéndonos una venta compulsiva o una estatización de activos. La sentencia ordenaba que la ley se aplicara con ecuanimidad, por un órgano imparcial e independiente. La ley ya no podía ser usada tan fácilmente para forzar el cierre de un canal o de una radio, o que pasaran de manos en forma involuntaria.

Nuestro plan de adecuación fue serio, a diferencia de algunos de los que hasta entonces había aprobado la Afsca. No había familiares repartiéndose las licencias ni las empresas, se dividían las dos principales sociedades entre los accionistas, de manera de asegurar, en la medida de lo posible, cierta sustentabilidad económica a las unidades. No podían objetar ni una coma de la propuesta. Pero después de meses de ambigüedades y dudas, en los que además gastamos tiempo y plata en asambleas, directorios, búsqueda de interesados y miles de etcéteras, decidieron desconocerla de manera brutal. Y, sin proponer ningún cambio, quisieron pasar directamente al desmembramiento de oficio.

Ese procedimiento implicaba que el gobierno decidiera qué se vendería, a quién y a qué precio. Eso implicaba afectar no sólo la línea editorial de los medios sino el derecho de propiedad y la libertad de trabajo, por ejemplo, de nuestros periodistas. Se disponía de los bienes y hasta de los trabajadores. Se les diría a todos ellos con quién trabajarían a futuro y si no les gustaba les quedaba la opción de renunciar.

Fue tan prepotente esa medida que ni siquiera la pudieron someter a discusión en el directorio de la Afsca, porque, de hacerlo, la oposición podría denunciar que se aplicaba un procedimiento que no se había utilizado nunca. Que se trataba de una manifiesta desigualdad de trato, algo que la Corte había prohibido. Fue por eso que pudimos ir de vuelta a los tribunales y hasta un juez que antes había fallado en contra nuestro y a favor de la ley, aceptó nuestro planteo. Es que era demasiado obvio que el gobierno había violado hasta sus propias reglas para destruirnos.

Respecto a su pregunta sobre la escasa racionalidad del oficialismo al actuar así, creo que hay dos maneras de verlo. Una es que, como en realidad querían que desapareciéramos como medio, al ver cómo estaba planteada la propuesta pudieron haberse sentido frustrados. Porque vieron que, más allá de los cambios, *Clarín*, *Mitre* y *TN* iban a seguir existiendo y seguirían haciendo su trabajo. Y quizá por esa bronca se quedaron sin un logro que podía haberles dado algún rédito entre los suyos. Pero yo me inclino por una respuesta más fiel al ADN kirchnerista: ellos sabían que, si aceptaban la propuesta, que era impecable, se quedaban sin un argumento clave para estigmatizarnos. Ya no podrían decir que había grupos que se resistían a cumplir la ley, aunque la estuviéramos cumpliendo más que cualquier otro. Ya

no podrían usar esa bandera para desviar la atención ante cada investigación periodística. Necesitaban seguir alimentándonos como enemigos y confrontando.

MN: Si Cristina buscó seguir escalando el conflicto y no se conformó con un triunfo a medias, ¿fue también porque esperaba que ganara su candidato en 2015 y que la ley y la Afsca siguieran cumpliendo en el futuro sus objetivos?

HM: No lo descarto, pero me parece que en todo caso ese podría ser un objetivo de segundo orden. El primero era sostener la pelea cultural y mediática mientras gobernara, desviar el foco de la corrupción y de los problemas de gestión, y alimentar la militancia. Si además servía para condicionar a un gobierno de su signo político que la sucediera, mejor.

Creo que ella desconfiaba del interés de Scioli en seguir esa pelea con los medios. Pero también es cierto que en cada una de las cosas que le parecían críticas, el kirchnerismo se las arregló para condicionar a su candidato. Por eso, si escalando el conflicto ella lograba objetivos colaterales, como que nadie se atreviera a modificar la ley, o que se mantuvieran programas militantes en la TV Pública, la suya quedaría como una disputa abierta, a retomar más adelante. Esta fue siempre una segunda opción del proyecto kirchnerista. Si no podía liquidarnos, al menos iba a mantener sobre nuestra cabeza la espada de Damocles. Y mientras podría seguir diciendo que todo lo que informábamos estaba teñido por el conflicto, que seguía abierto por distintas razones, regulatorias, administrativas o económicas. Y que por eso nuestra tarea periodística no era creíble, aunque los datos fueran contundentes. Podría además aleccionar al resto de las empresas periodísticas.

Claro que dejaron en evidencia sus intenciones y a la larga crearon el peor escenario para sus intereses. Dejaron abierta una vía judicial para los afectados, desoyendo incluso el fallo de la Corte que tanto habían festejado. Recordemos que la mayoría de la Corte Suprema desestimó finalmente nuestro planteo señalando que no había habido aún una violación constitucional, que nuestro argumento por tanto era abstracto, pero que podría haberla en la aplicación de la ley. Creo que con las decisiones que tomó la Afsca, esa duda, que a mi juicio era poco justificada, se despejó del todo. La afectación de derechos quedó más a la vista y terminó de demostrar que la ley, y en general la política kirchnerista de medios, eran contrarias a la libertad de expresión.

MN: Se ha dicho, no sólo desde el kirchnerismo, que Clarín pagó pecados previos con el brete en que lo metió ese gobierno a partir de la Ley de Medios. Que había crecido con malas artes y finalmente Néstor y Cristina se lo hacían pagar. Hay varios libros que sostienen esta tesis, por ejemplo, uno que lleva un título elocuente: Pecado original. La idea está, además, bastante difundida en círculos políticos e intelectuales, se mencionan distintos momentos de expansión de la empresa como evidencia de esos pecados que finalmente los Kirchner se propusieron hacerles purgar. Y que explican que sectores que no adhirieron al kirchnerismo se abstuvieron de solidarizarse con Clarín.

HM: Creo que *Clarín* fue exitoso en su proceso de expansión, primero, por el suceso editorial que ya comenté a partir de su sintonía con audiencias y anunciantes, y, luego, porque entendió la evolución de la industria y se dedicó a invertir para ser parte de esa evolución. Reinvirtió mucho, todo el tiempo, en no quedarse atrás o dormido en los laureles. Se le cobra ese éxito, algo que suele ser bastante habitual en el país.

No hay ningún caso en que se pueda decir que nuestra expansión haya perjudicado a otros, mucho menos al país. Expansión que no casualmente coincide con el proceso de democratización que vivió la Argentina. Pero repasemos más en detalle los hitos del crecimiento de *Clarín* que suelen mencionar

algunos de nuestros críticos. Mirémoslos seriamente y saquémosles los prejuicios.

Para empezar, Papel Prensa: no tengo dudas de que es muchísimo más sano que la producción de papel esté en manos de la industria de diarios, en términos de autonomía de la prensa, libertad editorial y espacio para la crítica, que la alternativa de que su provisión esté monopolizada por el Estado, ya sea a través de la fabricación o del control de las importaciones. Los cupos que impuso en su momento el primer peronismo son un buen ejemplo para comparar: a nadie se le puede ocurrir que volver a una situación como esa sería deseable.

La compra de Papel Prensa por los diarios fue beneficiosa para la industria y para la sociedad, como también lo fue, en sus orígenes, el proyecto Papel del Tucumán, que explotaban otros diarios del país. El momento histórico en que se produjo esa operación no lo eligió *Clarín*: fue cuando la fábrica estaba en construcción y los dueños se estaban desprendiendo de todas sus inversiones por la deuda que tenían con Montoneros. (48) La mejor prueba de que no fue algo nuevo u oportunista fue que *Clarín* venía trabajando muy seriamente en entrar a la producción de papel desde varios años antes, con al menos dos proyectos concretos. El rol del Estado en el tema Papel Prensa fue el que marcaban el contrato y el estatuto de la empresa: ni los diarios fueron a buscar a los militares para conseguir el negocio, ni los militares nos vinieron a buscar a los diarios. Se pagó, y se pagó un precio justo: no hubo ningún beneficio ni ningún regalo. Pericias recientes en la Justicia lo confirmaron. Pero, además, mucho menos fue un pecado de origen, una contraprestación o un intercambio con el gobierno militar. Decir eso es no entender cómo funcionaban la censura y el régimen en esos años. A nosotros siempre nos miraron con recelo y desconfianza: por nuestro origen desarrollista, por nuestras críticas al plan económico de la dictadura, porque no éramos el diario que, por clase, ellos leían.

Un segundo mojón en el que suelen detenerse es la privatización de los canales de televisión y la derogación del artículo 45 (49) de la vieja Ley de Radiodifusión. Otra vez es claro que nuestra aspiración de proyectarnos a la televisión, que nunca ocultamos desde la vuelta a la democracia, alineaba un legítimo interés propio con una tendencia de la industria en el mundo. Y con una demanda de la sociedad argentina, más madura democráticamente, de contar con fuentes de información que no dependieran del Estado, que garantizaran mayor pluralidad y, sobre todo, independencia frente a los gobiernos. Aquí, *Clarín* participó de una licitación en la que otros grupos editoriales también ganaron, pagó el precio en efectivo y fue el único que mantuvo el canal sin venderlo en todo el tiempo de la licencia, como marcaba la ley. Pero sobre todo, a partir del trabajo realizado en cámaras y entidades, abrimos la puerta a lo que muchos editores —con distinta suerte— hicieron después y siguen haciendo hoy: expandirse en el mundo audiovisual. Basta ver los concursos del año pasado para darse cuenta de que la mayoría de los interesados proviene de medios gráficos. Que esta apertura se realizara en un momento de crisis económica, como fue la hiperinflación de 1989 y 1990, obedece justamente al consenso social y político que alcanzó entonces la racionalización del espacio que ocupaban las empresas del Estado, en muchos casos muy mal gestionadas y causantes del enorme déficit fiscal que por entonces tenía el país. De hecho, los candidatos de los principales partidos coincidían en encarar el proceso privatizador, que el propio Alfonsín había comenzado a explorar al final de su gobierno. La modernización que vivió la radio y sobre todo la televisión tras ese proceso fue tan notable que nadie lo cuestiona, a nadie se le ocurrió ir para atrás con esos cambios, como se hizo con otros en terrenos en que las privatizaciones no resultaron o dejaron que desear.

Por último, se suelen mencionar con un dejo de crítica las leyes de quiebras y de bienes culturales de 2002. Este tercer momento histórico involucraba el riesgo de una masiva desnacionalización de empresas a través de la toma hostil por parte de acreedores extranjeros que pudieran aprovecharse de un cambio generalizado en la ecuación económica de sus deudores. Es que la abrupta devaluación había cuadruplicado casi de un día para el otro la carga de la deuda privada en dólares, volviéndola para muchos impagable. Esto era así sobre todo para quienes vendíamos productos y servicios en el mercado

interno y cobrábamos en pesos depreciados, y encima teníamos nuestras ventas reducidas por la recesión.

El abordaje de estas cuestiones desde la perspectiva de conciliar intereses entre acreedores y deudores, para evitar quiebras extendidas, tenía antecedentes que se remontan a Estados Unidos en la crisis de 1930, cuando se aceptó el pago en moneda devaluada de la deuda contraída en moneda fuerte. Acá la cuestión tenía un agravante adicional: la cláusula de *cramdown* distorsionada que, en lugar de promover el acuerdo preventivo, como allá, les daba a los acreedores la posibilidad de tomar el control de las empresas.

Lo que hizo *Clarín*, con otros actores del sector productivo, primero, y con el resto de la industria de medios, después, fue alertar sobre la necesidad de normas de emergencia similares a las usadas en países que habían atravesado crisis como la nuestra, desde Estados Unidos hasta México, Ecuador y los del Sudeste asiático. El objetivo era evitar la desnacionalización del aparato productivo por una modificación forzosa y coyuntural de la ecuación macroeconómica, no imputable a problemas de gestión de las empresas sino a fenómenos soberanos. Y, luego, el mismo razonamiento guió la Ley de Bienes Culturales, un sector en el que todos los países privilegian el capital nacional.

Nada de esto implicó perjuicios al interés general ni costos para el Estado. La paradoja es que *Clarín* no necesitó de la Ley de Bienes Culturales. No entró en concurso preventivo ni estuvo en riesgo de *cramdown*. Pudo reestructurar su deuda de manera privada. De hecho, las negociaciones arrancaron inmediatamente después del *default*, un año y medio antes de la aprobación de la ley, y estaban más que encaminadas al momento de la sanción.

En muchas de estas cuestiones se instalaron después versiones totalmente interesadas. Se habló de negociaciones con los gobiernos, de beneficios a cambio de apoyos editoriales, pero nunca se confrontaron esas hipótesis con la realidad. Los supuestos beneficios no fueron tales: se trató de escenarios u oportunidades para toda la industria, y de negocios hechos a nuestro riesgo. Si no comprábamos Canal 13, podríamos haber comprado poco después, más baratos, otros canales que se vendieron. Si no adquiríamos la participación en Papel Prensa, seguramente habríamos avanzado con los proyectos papeleros anteriores. Y así en cada caso.

Luego está el tema, en particular, del gobierno de Néstor Kirchner. Lo primero que hay que resaltar es que en cada uno de los negocios que encaramos desde *Clarín* pusimos peso sobre peso, dólar sobre dólar. No recibimos licencias vacías, frecuencias de radio gratis tomadas del Estado, publicidad oficial, perdones fiscales o canjes millonarios de avisos por impuestos, como los que se hicieron públicos hace poco. Cuando hubo cambios regulatorios, se trató siempre de condiciones aplicables a todos.

Otra vez, no recibimos beneficios particulares del kirchnerismo. Ya expliqué lo de la prórroga de las licencias. En publicidad oficial, *Clarín* recibió siempre menos de lo que le correspondía por su audiencia. Y Cablevisión nos costó 1.000 millones de dólares. Kirchner no nos dio nada. El organismo técnico avaló la fusión y la operación conjunta de las empresas, pero no fue un beneficio. Por la empresa se había pagado, y mucho.

MN: La Ley de Medios no fue la única y tampoco la más grave medida contra la actividad periodística en los años que siguieron a la crisis del campo. Los ataques se multiplicaron cuando esa crisis no se había acallado y nunca disminuyeron. ¿Qué fue lo que más le impresionó de lo que hizo el kirchnerismo en este terreno a partir de 2008?

HM: Una de las peores cosas fue la malversación de los derechos humanos para usarlos como arma política. Lo que hicieron con el caso Noble fue deleznable, sin absolutamente ningún elemento para acusar a una mujer y sus hijos de las peores conductas. Lo mismo en Papel Prensa; mintieron descaradamente y tuvieron que inventar amenazas personales de hace cuarenta años porque, si no, no podían construir un caso judicial. Los escraches y los juicios públicos en Plaza de Mayo (50) fueron otro

desborde de tintes fascistas. Llegaron a promover juegos al aire libre para que los chicos escupieran las imágenes de los escrachados.

Me pareció muy grave, además, la banalización de todas estas conductas, alentadas desde los discursos presidenciales hacia abajo. Que se festejaran las agresiones gratuitas a periodistas, que se hiciera un uso jocoso del insulto. Los funcionarios más fanatizados les decían esclavos, idiotas útiles, antiargentinos y hasta nazis. Y todo esto permeaba para abajo, habilitando de hecho a cualquier persona a insultar o agredir en la calle.

Estos discursos patológicos tenían su sentido, porque ayudaban a darle legitimidad a lo que de otro modo habría sido una agresión inaceptable desde el Estado. No sé cuánto de todo eso era planeado y cuánto instintivo, pero lo que es seguro es que el ataque se volvió una constante y se fue naturalizando. En ciertos sectores se fue anestesiando progresivamente la capacidad de percibir y sentir lo violento que era lo que se estaba viviendo.

La otra cuestión central fue el uso del Estado no sólo como patrimonio personal sino como instrumento privado de represalia, lo que me parece una degradación democrática. Es lo que más emparenta a estos regímenes con los autoritarismos. El gobierno del líder como imperio de la discrecionalidad absoluta, sin reconocer otro límite más que la propia voluntad. Contabilizamos más de trescientas medidas administrativas contra nosotros. Muchas de ellas aún están siendo juzgadas por abuso de autoridad o incumplimiento de los deberes de funcionario público. Porque, por más verticalismo que hubiera, siempre está la posibilidad de negarse a cumplir una orden arbitraria.

Me vienen a la mente muchas de estas conductas. Los procedimientos inventados de la AFIP, de la CNV, de la UIF, de la Anses, de las secretarías de Comercio, de Comunicaciones o de Medios. Las maniobras judiciales con grupos empresariales amigos y los bloqueos con sindicatos aliados. Los desembarcos de Gendarmería y el boicot publicitario armado por Moreno. Las operaciones con fiscales y jueces militantes para impedir el funcionamiento de la empresa, intentar meternos presos, imponernos altísimos costos económicos. Era cosa de todos los días, una tras otra, no había descanso.

MN: ¿Y Fútbol para Todos? (51) ¿No fue esa una iniciativa exitosa del kirchnerismo? ¿Cuánto daño le provocó a Clarín?

HM: A medias exitosa, creo, porque bastante gente se manifestó en contra de que el Estado pagara los costos del fútbol. Y más gente criticó que se usaran las transmisiones para difundir una propaganda tan burda.

Sí puede haberles dado un rédito, sobre todo al principio, porque consiguió mucho público cautivo para esa propaganda, que si no habría sido bastante menos eficaz. Algunos sostienen que en el momento que se lanzó, en pleno debate por la Ley de Medios, también puede haber servido para darles algún tipo de soporte en la opinión pública a esa iniciativa, aunque las mediciones que tenemos de esa época muestran un rechazo mayoritario a la ley, porque la gente sospechaba que, tras perder las elecciones, el gobierno buscaba limitar las críticas y controlar los mensajes. Nunca en los seis años posteriores a la sanción de la ley observamos un apoyo mayoritario a esa norma, y fue una medición bastante sistemática.

Como toda campaña de ese tipo, la que hizo el gobierno para lanzar el *Fútbol para Todos* puede haber generado algún daño. Pero, a mi modo de ver, el conjunto de la sociedad es bastante más pragmático. Si le dan un producto gratis, lo toma. Pero no se engaña respecto de que eso lo está pagando por otro lado. Y percibe que se trata, al fin y al cabo, de una situación anómala.

Porque, no nos confundamos, aquí no se trata de si *Clarín* participa o no de esa actividad. Se trata de que en ningún país del mundo el fútbol se sostiene gratuitamente. La TV abierta, y más aún en la Argentina, que tiene un mercado publicitario del tamaño del de Perú, no puede bancar los costos del fútbol. Por eso, en la gran mayoría de los países ese costo lo pagan quienes lo consumen. El famoso

codificado no es un invento argentino: va desde España hasta Inglaterra, desde Estados Unidos hasta Chile.

La verdad es que las transmisiones de fútbol no eran un gran negocio para el Grupo. Lo que se cobraba de un lado se pagaba por otro. Obviamente que los valores que tanto la AFA como el gobierno dijeron que podían recaudar jamás se cumplieron, porque era una expresión de deseos fantasiosa. Me acuerdo de que cuando lo estatizaron dijeron que iban a ganar tanta plata con la publicidad que iban a poder sostener el deporte olímpico después de pagarle a la AFA. No sólo nunca cubrieron los costos, sino que nunca facturaron un peso. Todo fue pérdida para el Estado.

Una de las promesas que se planteó desde la AFA y desde el Ejecutivo para justificar semejante gasto fue que así se iban a poder sanear las cuentas de los clubes. Pero los problemas de estos no se debían a que la TV los perjudicara sino a que estaban muy mal administrados. Y lo siguieron estando. Tan es así que, pese a la enorme cantidad de dinero que el Estado les proporcionó, años después están igual o peor que antes.

Recién ahora se está viendo lo que significó *Fútbol para Todos*. Miles de millones de pesos sin control que no han beneficiado a los clubes, que siguen quebrados. Intermediaciones opacas y años de abuso gubernamental usando el fútbol para promocionarse.

MN: *El otro foco de ataque fue Cablevisión. Es la empresa más importante en términos económicos para Clarín, ¿verdad?*

HM: Sí y por eso la eligieron. Sabían de su importancia para el Grupo en un momento de ataque político y económico a los medios, a los que producían contenidos, que eran los que les molestaban. Como dije una vez, los políticos nos aman o nos odian por el diario, la TV y la radio, no por el cable. Pero sabían que el cable, en momentos como ese, nos daba un reaseguro de resistencia. Además, no eran tontos: frente a la opinión pública es más fácil y menos costoso atacar a un proveedor de cable que a un diario o una radio. Y al tratarse de una industria compleja podían disfrazar cualquier ataque con excusas burocráticas.

Cablevisión era la empresa más ordenada y la que más cumplía la ley de todo el sector, pero igual nos impusieron cientos de sanciones y quisieron fijarnos la tarifa sólo a nosotros, un disparate que logramos frenar en la Justicia. Hasta que en 2011 pasaron directamente al allanamiento y la intervención de la compañía, con un proceso armado espuriamente de principio a fin. Una historia inverosímil aun en el clima de realismo mágico que habían instalado los gobiernos kirchneristas. Una causa inventada e iniciada en Salta, tomada por un juez incompetente de Mendoza, lo que ya es un despropósito, e impulsada por un grupo coyunturalmente oficialista, con una larga historia en este tipo de maniobras. Y el gobierno detrás, con ánimo confiscatorio, motorizando todo ese escándalo, con cientos de agentes de Gendarmería, para crear una situación de hecho: la ocupación *manu militari* de la empresa. Un caso que sería insólito si no fuera porque logró poner en juego la propiedad, la administración y el funcionamiento de una compañía de 3,5 millones de clientes y 10.000 empleados.

El allanamiento fracasó inicialmente, entre otras cosas, porque los trabajadores de la empresa frenaron a los gendarmes. Y el escándalo fue tal que los involucrados, jueces, fiscales, empresarios y medios militantes, empezaron a abandonar el barco, para no quedar pegados. Pero, igual que en otras ocasiones, eso no alcanzó para darle un cierre al asunto: el caso siguió boyando en la justicia federal de Mendoza, aunque la empresa jamás operó en esa provincia, y luego la procuradora Gils Carbó se negó a cerrarlo. Sólo la Corte Suprema logró frenar este despropósito.

Poco después de ese allanamiento, el kirchnerismo volvió a la carga con un instrumento más amplio y sistemático, la Ley de Mercado de Capitales, que creo fue una de las iniciativas más extremas de todo el ciclo. Como en otros casos, como en la reforma judicial, ya no bastaba ir contra *Clarín*. Ahora, en

palabras de Cristina Kirchner, había que ir «por todo».

MN: Vamos por partes. La ocupación de Cablevisión fracasó pero siguieron intentando intervenir esa empresa y al Grupo en general. ¿Cómo se llegó de esa secuencia a la Ley de Mercado de Capitales?

HM: El avance contra Cablevisión tuvo varios capítulos. Además de la intervención con la Gendarmería, hubo denuncias penales al directorio, presiones y sanciones para privilegiar a canales oficialistas en la grilla, y cosas por el estilo. Respecto de este tema, otra vez el gobierno buscó confundir, queriendo justificarse en pautas de programación que existen en el mundo, como que los cables deban transportar un determinado porcentaje de señales producidas por terceros. En Estados Unidos, por ejemplo, ese porcentaje es del 60%. Lo que no existe en ningún lado es la obligación de acomodar los canales con ubicaciones predeterminadas ni exigencias de incluir canales específicos, con nombre y apellido. Tampoco existen antecedentes de países que hayan creado semejante cantidad de señales estatales.

Algo parecido sucedió con el intento de licitar doscientos nuevos canales abiertos. Era obvio que se trataba de algo irracional, cuando los que ya estaban tenían dificultades para sustentarse. Por eso fracasó estrepitosamente, como fracasaron esas señales de cable paraoficiales que el gobierno bancó y subió a la TV digital, aunque no tenían licencia. Los contenidos los pagaba el Ministerio de Planificación de De Vido, lo que ya era escandaloso. A eso se sumó, en muchos casos, el manejo oscuro del dinero y las producciones militantes.

Otro ataque inverosímil se armó por la cuestión de las licencias. Cuando se aprobó la fusión, nosotros devolvimos todas las licencias superpuestas, como marcaba la ley. Pero el Comfer nunca aceptó esa devolución. La trampa fue que después nos acusaron de tener licencias duplicadas. Y pretendieron que las devolviéramos con equipamientos y con clientes, diciendo que no eran nuestros. Una confiscación lisa y llana, por la que también tuvimos que ir a la Justicia.

Creo que, a medida que estos intentos fracasaban, fueron descubriendo que se habían metido con una compañía ordenada. No debe haber habido en la Argentina otra con esa cantidad e intensidad de intervenciones, inspecciones y auditorías. Pero como no pensaban tirar la toalla, decidieron probar por la vía societaria. El gobierno se había hecho de acciones del Grupo a través de la estatización de las AFJP en 2008. Entonces, pensaron que podían meter mano usando al accionista Anses, del cual nombraron representantes a Kicillof, Moreno y Reposo (52).

En este contexto, sumados los crecientes problemas que tenían con otras empresas, como Techint, algunos bancos y otras de consumo masivo, se da la modificación de la Ley de Mercado de Capitales. El artículo más importante los autorizaba a intervenir, sin orden judicial, cualquier empresa en la que un accionista minoritario denunciara que se habían afectado sus intereses. Se dictaba una intervención administrativa, y después la Justicia podía tardar años en resolver la disputa. Un verdadero absurdo, que violaba la seguridad jurídica del sistema de propiedad de las empresas y apuntaba a disciplinar al sector privado.

MN: Volveremos en un rato a la cuestión del mercado de capitales. Pero veamos antes otro frente de conflicto que quedó en el tintero: Fibertel. Fue uno de los ataques contra Cablevisión más audaces, pero también uno de los errores más evidentes del gobierno, porque la gente se les puso en contra. ¿Qué sucedió?

HM: Fue en un momento en que había habido una evidente bajada de línea de Kirchner de armar una estrategia integral contra nosotros. Recuerdo que hasta la hicieron pública en 2009 un par de síndicos del

Estado en Papel Prensa, que habían asistido a una reunión con Guillermo Moreno, donde mostró en un pizarrón los distintos puntos de ataque que estaban planificando contra el Grupo.

De hecho, lo de Fibertel fue coincidente en el tiempo con el bochornoso informe de Papel Prensa que preparó Moreno y que Cristina presentó de manera teatral en la Casa Rosada, en un acto donde había invitado no sólo a políticos, sino a embajadores y empresarios, que, a decir verdad, dejaron el Salón Blanco bastante raleado. Creo que ese fue uno de los primeros límites que encontraron.

Lo de Fibertel marca, para mí, el ingreso a la etapa confiscatoria de los Kirchner, como alguna vez he dicho. Pretendían directamente tomar los activos de las empresas privadas y quedárselos. O en el caso de Fibertel, entregar sus clientes a los competidores en un plazo de tres meses. Buscaban afectarnos simultáneamente en el frente empresarial y en la relación con nuestros abonados. El argumento era tan absurdo como decir que no teníamos licencia, cuando desde hacía años el mismo Estado nos cobraba la tasa de esa licencia. Y la demora administrativa en aprobar la transferencia era un incumplimiento del propio Estado. Fue De Vido el que encabezó este ataque. Es entonces cuando pronuncia por televisión esa frase increíble: «Fibertel no existe más», para convencer a los clientes de que abandonaran la empresa y se buscaran otro proveedor.

La reacción del público diría que hasta superó nuestras expectativas. Hay que pensar que llamaron por cadena nacional, la presidenta y los ministros, a abandonar la empresa, y la gente hizo lo contrario; en vez de perder, ganamos clientes en los meses siguientes. Obviamente, primero porque el público sabía que Fibertel ofrecía un servicio de buena calidad. Pero creo que también porque ese nivel de autoritarismo paternalista fue rechazado por esa amplia franja social que configuraba la base de clientes de la empresa. Nosotros acompañamos eso con un fuerte trabajo de acercarnos a nuestros clientes, de tranquilizarlos y explicarles la situación. Seguimos invirtiendo muy intensamente, sin demorar ningún desembolso. Y enseguida recurrimos a instancias de la Justicia que no estuvieran colonizadas por el gobierno.

Aunque se dieron cuenta rápido de que en este tema el tiro les había salido por la culata, de ninguna manera dieron el brazo a torcer. Siguieron insistiendo con multas y recursos administrativos, nos desconectaron en oficinas públicas, movilizaron a los intendentes para que convencieran a los vecinos, y varias cosas por el estilo.

Como en otros intentos frustrados, seguramente pensaron que, si se les presentaba la oportunidad, podrían volver a la carga. Y de paso, al mantener abiertos todos los conflictos posibles, creían ponernos a la defensiva. No olvidemos que en ese momento estaban a pleno las denuncias por Papel Prensa y la adopción de los hijos de la señora de Noble. Era un combo explosivo por donde se lo mirara.

MN: En ese momento las acusaciones se enfocaron en usted y en Ernestina de Noble. Algo dijo ya sobre Papel Prensa. En cuanto a la filiación de los hijos de Noble, muchos se han preguntado por qué se tardó tanto en hacer la contrastación de los ADN. ¿No fue un error resistir el análisis genético? ¿Lo hicieron porque ellos mismos tenían dudas al respecto?

HM: La verdad es que no. Ni la señora de Noble ni sus hijos tenían elemento alguno —y jamás nadie lo acercó durante el kirchnerismo— para sospechar que podían ser hijos de desaparecidos. De hecho, todos los datos certeros excluían esa posibilidad. Marcela y Felipe (53) ya vivían con la señora de Noble cuando los hijos y nietos de las familias querellantes fueron secuestrados. Era imposible que hubiera un vínculo. Y así y todo, durante años siguieron viendo cómo se los estigmatizaba y hasta se publicaban fotos en las tapas de las revistas comparando sus facciones con las de los padres de los nietos buscados. Era natural que no quisieran prestarse a una maniobra política cuando veían cómo se les inventaba una historia que era fácticamente imposible. De hecho, no entendían por qué, si hacía años ellos habían ofrecido los análisis para compararlos con esas familias, y la Justicia los había ordenado,

los querellantes se habían negado. Evidentemente, la intención era seguir hostigándolos.

Tampoco había dudas respecto de otras familias. Era obvio que, si las Abuelas habían elegido esas, era porque se trataba de los casos más cercanos cronológicamente. Tanto la señora de Noble como Marcela y Felipe siempre fueron muy claros en que desconocían su origen, en que, como muchos adoptados, no tenían información de sus familias biológicas. Pero también en que jamás habían tenido ningún elemento concreto para sospechar seriamente de que podían ser hijos de desaparecidos.

Cuando el kirchnerismo se adueñó de la cuestión para sumarla a los ataques contra *Clarín*, los temores de los tres fueron creciendo, obviamente. Escuchaban a la presidenta nombrarlos en cadenas nacionales, veían dibujos animados donde los ridiculizaban, soportaban ese tipo de cosas todo el tiempo. Ellos lo dijeron en una solicitada, temían que se manipularan los análisis, se inventara un falso positivo y se quisiera dar un golpe de efecto del que sería difícil recuperarse; aunque luego se pudiera revertir la situación con una revisión técnica imparcial, seguramente tardaría años e iba a quedar relegada a un segundo plano.

No nos olvidemos de que había habido muchos indicios: el kirchnerismo había desplazado a las autoridades originales del Banco Nacional de Datos Genéticos, había hecho aprobar una ley para llevarlo a la órbita de un ministerio nacional, había modificado también el mecanismo para ordenar los análisis, había denuncias sobre que se había alterado la cadena de custodia de las muestras. En definitiva, un clima muy enrarecido que hacía sospechar una voluntad de manipulación. Querían controlar el banco como hicieron con las demás oficinas del Estado, convirtiéndolo en una agencia partidista.

Si aun después de que se lograron judicialmente garantías mínimas y se hizo el test contra toda la base del banco genético, demoraron meses en dar a conocer todos los resultados y después se negaron durante años a cerrar la causa ¿cómo no iban a temer una manipulación? Me costó creer que se pudiera bastardear la causa de los derechos humanos hasta ese punto —causa que *Clarín* contribuyó a instalar— para satisfacer un deseo de represalia, de venganza política.

Se ha probado ya que no tenía ningún asidero esa sospecha sobre los hijos, pero en el método totalitario se miente y se miente porque se espera que algo quede. Y aunque en este caso la investigación judicial sí concluyó, públicamente el kirchnerismo y sus aliados nunca lo reconocieron, ni mucho menos se disculparon por el daño causado.

En el caso de Papel Prensa, inventaron directamente las pruebas. El expediente, totalmente armado, fue el episodio más parecido a los juicios de Moscú que se haya visto en este país. Toda una leyenda, construida con dinero público y falsos testimonios, que no resisten una revisión judicial. Para armar la causa tuvieron que inventar situaciones, amenazas, frases y argumentos que jamás habían sido mencionados en cuarenta años de historia, ni en la Justicia, ni en los medios, ni en ningún lado. ¿No le parece raro?

Montados en esos dos ataques, planearon muy seriamente meternos presos como paso previo a intervenir la empresa. La verdad y sus propias torpezas les dificultaron el trámite. Pero nada terminó ahí. Volvieron enseguida a la carga con otra ley, la que declaró de interés público la producción de papel de diario, para regular su venta. Lo celebraron en el Congreso como otro gran triunfo de la democracia, pero lo que lograron fue que el precio subiera más que nunca. Terminaron dañando a los diarios que, decían, iban a proteger.

MN: Recién mencionó el conato de intervención de la compañía en agosto de 2010. No fue el único, ¿verdad?

HM: Creo que fue en 2013 cuando más cerca estuvieron de concretarla. Querían intervenir la compañía y desplazar al directorio. La idea era usar la Ley de Mercado de Capitales que habían hecho aprobar poco antes. Fue bastante obvio: Moreno y Kicillof, (54) en medio de una crisis económica, se

pasaron horas en una asamblea de *Clarín* objetando todas las decisiones y preparando el terreno para pedir la intervención, usando el argumento del accionista minoritario. El propio Moreno, cuando entró, dijo que en poco tiempo todo eso iba a ser de ellos. La paradoja es que se quejaban de que el diario ganaba poca plata en medio del boicot publicitario que había ordenado el propio Moreno. O de que el cable podía ser más rentable, pero resulta que el mismo funcionario había querido aplicarle una tarifa discriminatoria. Era surrealista.

En paralelo, hubo movimientos en la CNV (55) preparando el terreno para la intervención a partir de la nueva ley. Lo que sucedió fue que se generó una muy activa resistencia en el campo empresarial. La norma era claramente inconstitucional y, de inmediato, varias entidades presentaron amparos. Usar esa norma cuando estaba siendo cuestionada desde tantos sectores se les complicó, y pronto la Justicia suspendió el famoso artículo que obviaba la intervención de los jueces. Igual, creo que si se detuvieron a último momento fue también por los cacerolazos, que en 2012 y 2013 se repitieron en muchas ciudades.

MN: *¿Seguía habiendo durante esta etapa algún espacio de negociación, intentos de acuerdo, de frenar la ofensiva por parte de ustedes, o de hacerlos ceder en algo por parte del gobierno?*

HM: Ya no, porque no tenían expectativas. Lo habían intentado al principio y vieron que el esquema no los conducía a ningún lado. Ellos querían someter, no dialogar. Incluso en este punto de la historia, con un gobierno con problemas de fondo que no quería encarar de ningún modo, con un populismo crecientemente autoritario, la radicalización era el mejor negocio: se sentían más cómodos confrontando y era más útil al relato. Es cierto, como dije, que en 2008 y 2009 intentaron seducirnos. Como nos estaban imponiendo un alto costo económico, esperaban que hiciéramos la cuenta chiquita, de corto plazo, de cómo recuperar ese dinero.

En 2011, cuando se produjo la reelección de Cristina con el 54%, alguna gente se preguntaba, incluso internamente, si no habría sido conveniente evitar el conflicto. Por eso me referí al tema en nuestro encuentro de Mar del Plata de ese año. Dije lo mismo que pienso hoy. Que si nosotros hubiéramos encontrado una forma de no ser cooptados sin entrar en el conflicto, obviamente la habríamos elegido. Recordé que siempre mantuvimos diálogos institucionales con todos los gobiernos. Diálogos propios de una democracia, donde los actores asumen y entienden las tensiones lógicas entre dos funciones llamadas a desempeñar roles diferentes. Y agregué que lamentablemente en el modelo kirchnerista no había forma de hacerlo. Se trataba de algo abrasivo: o eras enemigo o pactabas para ser cooptado incondicionalmente. Y ese no era nuestro destino.

También dije que, cuando arreció el conflicto, me preguntaban si no era una pelea por intereses económicos y yo contestaba que, desde el punto de vista del valor, hubiera sido mucho más conveniente «arreglar», como sugerían desde el poder. Después quedó más claro qué significaba arreglar, al ver la colonización mediática que se llevó a cabo, sorteando todo tipo de límites legales, morales y éticos. (56)

Creo que no estábamos tan errados en el diagnóstico general sobre lo que pretendía el kirchnerismo, y creo que por eso pudimos dar la batalla que nos impusieron. Si hubiéramos cedido, entrando en negociaciones o transacciones de las que no íbamos a poder salir, podríamos haber sucumbido. Nosotros pensamos que esa posibilidad de convivencia lógica no era real con los K, a pesar de que muchos pensaban que era posible. Eso fue lo que intentó, por ejemplo, Cisneros (57) en Venezuela, al entrar en negociaciones quizás inevitables con el chavismo. Pero Cisneros prácticamente terminó viviendo afuera, sus medios degradados, y Venezuela terminó como terminó.

No había ecosistema que permitiera la supervivencia en el futuro si nos adaptábamos a eso que pretendía imponer el kirchnerismo. Resistir podía ser el camino más riesgoso en lo inmediato, pero era el que podía llevar a que nuestra especie, el periodismo autónomo y profesional, no terminara llevada a la insignificancia. Obviamente, debe haber habido errores tácticos, pero veo un acierto estratégico en la

posición que asumimos.

Ya en 2010, recién fallecido Néstor Kirchner, nos planteábamos que, en el fondo, lo que estaba en juego era la posibilidad de que la Argentina siguiera transitando la senda que se había planteado recorrer a partir del retorno a la democracia. En otras palabras, el desafío de seguir viviendo bajo un régimen político tal como hasta entonces lo habíamos entendido. Donde la libertad de expresión, la propiedad privada o la justicia con cierto nivel de autonomía del poder político fueran precondiciones para el desarrollo y no escollos para la perpetuación en el poder. (58)

MN: Este cuadro que veían a fines de 2010 ¿era reversible? ¿Estaban contribuyendo ustedes, queriéndolo o sin querer, a la polarización y la escalada constante que llevaba adelante el oficialismo?

HM: No lo creí entonces y menos lo creo ahora. Me parece un error pensar que, desde el gobierno, perseguían un objetivo acotado. Que lo que le molestaba era el tono periodístico de una tapa, el estilo de un columnista o incluso la personalidad de un CEO.

Esto se vio en muchas ocasiones y en numerosos planos. Se vio en la relación con la Justicia: no bastó la reforma al Consejo de la Magistratura, no bastó la llamada democratización de la Justicia, no bastaron los jueces subrogantes ni los conjuces, no bastó la designación de la procuradora (59) ni la ofensiva sobre la Corte. Se vio con los organismos de control, con las estadísticas públicas, con el manejo cada vez más centralizado de los recursos. Y se vio con nosotros. Cuando la AFIP no alcanzó porque teníamos todo en orden, fueron por la UIF e inventaron lavado de dinero. Cuando esto no alcanzó, fueron por la CNV para intentar la intervención. Y así sucesivamente.

Lo mismo con Cablevisión: Fibertel primero, las tarifas después, Gendarmería más tarde, la ley de telecomunicaciones antes de irse.

La Ley de Medios fue otro ejemplo elocuente: primero parecieron aprobar nuestro plan de adecuación y más tarde lo rechazaron para intentar rematarnos los activos.

MN: Una impresión bastante difundida sobre la línea editorial del Grupo en esos tiempos señala que, desde que el gobierno escaló el conflicto, Clarín hizo «periodismo de guerra». Dicho más simple, que se pusieron el casco y le dieron al kirchnerismo con todo lo que encontraron, devolviendo golpe por golpe. ¿Qué opina?

HM: No creo que haya sido así. El nuestro fue un periodismo que reflejó una preocupación creciente por un país que atravesaba serios problemas en lo político, en lo económico y en lo social. Entre ellos, una degradación sensible de la calidad democrática. Esto quizá requería poner de manifiesto los abusos con un volumen más alto de voz, con un estilo más fuerte que cuando se está en una situación normal, entre otras cosas porque el objetivo del poder estatal era tapar todo con propaganda.

Si cada una de las instituciones, como la Justicia, el Parlamento, los organismos de control, la administración pública, el sistema federal, o las relaciones internacionales, vivieron la degradación que vivieron, aun con estos señalamientos fuertes de la prensa, alguno podría decir que incluso la voz de denuncia siguió siendo demasiado débil.

Pero al mismo tiempo hay sobradas muestras de que no se trató de una postura dogmática o irracional. Cuando hubo cuestiones que nos parecían correctas editorialmente, las apoyamos. Lo mismo hicieron periodistas de nuestras redacciones con medidas que no necesariamente avalamos desde la posición editorial de los medios. Entre las primeras, recuerdo el matrimonio igualitario o la asignación universal por hijo, más allá de la apropiación intelectual de ambas que hizo el gobierno. Entre las

segundas, recuerdo que cuando se estatizaron los fondos previsionales o YPF tanto en el diario como en TN y Mitre se expresaron muy distintos puntos de vista, no sólo de columnistas invitados, sino también de sus propios periodistas.

Lo dije hace poco en un reportaje: al kirchnerismo le convenía presentar como un ataque cualquier crítica o denuncia. Así, buscaba desacreditarla. A nadie se le ocurriría decir que el *New York Times* o el *Washington Post* tienen una dinámica de confrontación o hacen periodismo de guerra contra Donald Trump porque lo critican duramente, o que Fox lo haya hecho con Obama, o *Le Monde* con Sarkozy, o que medios importantes lo hagan con políticos en todo el mundo. Los cuestionan en ejercicio de su rol periodístico y de su posición editorial. Cuando lo hacíamos con Menem, a los mismos sectores intelectuales o progresistas no parecía molestarles.

Molestar es una de las funciones de la prensa. El tiempo ha demostrado que los supuestos ataques de los medios al kirchnerismo no eran otra cosa que la verdad que se quería ocultar. Yo lo he hablado en varias ocasiones con nuestros periodistas. Cuando ellos mencionan las circunstancias personales y profesionales casi bélicas con las que les tocó trabajar en esos años, obviamente sienten que muchas veces tenían que defenderse de acusaciones de desestabilización, de estar haciendo operaciones, o de ser mercenarios por publicar cosas que habrían publicado en cualquier circunstancia. Sienten que, de ser observadores y mediadores, pasaron a ser protagonistas no buscados del proceso informativo.

Eso los obligaba a perder tiempo en explicar cosas al lector, o encontrar más dificultades que nunca para chequear la información, o que se les complicara incorporar la otra campana, porque nunca se los atendía o, peor, se los engañaba. Pero esos periodistas reivindicaban absolutamente las informaciones, las investigaciones y las denuncias que publicaron. Porque saben, y el tiempo lo demostró, que estaban en lo cierto.

Miremos además qué hicieron otros medios críticos, como *La Nación* o *Perfil*. ¿No fueron igual de duros cuando el gobierno tomó medidas objetables, no publicaron tapas y editoriales tan críticas como las nuestras? ¿No fueron tan impactantes en las denuncias, las investigaciones y las opiniones sobre algunas decisiones oficiales?

En cualquier caso, creo que es un error comparar el periodismo en condiciones de normalidad con el periodismo que se puede hacer bajo el ataque estatal y el ejercicio de un poder que tiende a anular los contrapesos democráticos. Vivimos un tiempo anormal en esos años, y la verdad es que nos resultó muy difícil tomar decisiones editoriales porque, entre otras cosas, sopesábamos, al contrario de lo que se piensa, con mucha atención las oportunidades que, creíamos, podía haber de favorecer un curso razonable y moderado en el gobierno. Por ejemplo, durante la crisis del campo, cuando destacamos los esfuerzos dialoguistas de sectores del gobierno que terminaron siendo desplazados. O cuando se abrió la posibilidad de una negociación con los *holdouts*, luego rápidamente abandonada. Lo mismo cada vez que se plantearon dentro del gobierno reparos a las medidas y las acciones de Guillermo Moreno. O cuando aparecía alguna señal más razonable en política exterior. Incluso a algún ex ministro de esa área le valió el pedido de renuncia haber hablado con nuestros periodistas. Nada de esto se explica si se piensa nuestra línea editorial desde el dogmatismo o como mero reflejo de los ataques que recibíamos.

Errores se pueden haber cometido, como en cualquier circunstancia. Pero lo que queda demostrado es que cada una de las cosas que la prensa ayudó a descubrir y poner en agenda, con el tiempo probó ser bastante más grave de lo que entonces se informó. Por caso, la corrupción, el infantilismo en la gestión de la economía, la manipulación de la Justicia, el mal manejo de las relaciones exteriores; en fin, la lista es larga.

No hay que olvidar que en muchos casos estaba en juego la defensa de la libertad. Hay que preguntarles a los empleados relegados del Estado, a los desconocidos y famosos escrachados, a los jueces echados, a los políticos estigmatizados, a los intelectuales hostigados, a los artistas que disintieron y sufrieron marginaciones, ¿cómo se sintieron en esos años? ¿Creen que *Clarín* exageraba?

Miremos actitudes y países con procesos parecidos, como Venezuela y Ecuador. Y el rol que no quisieron o no pudieron cumplir allí los medios de comunicación. Algo dicen esos contrastes. El dinero que perdió *Clarín*, el que dejó de ganar, los negocios que rechazó, las difamaciones que vivió para no tener que dejarse editar también son un indicador. ¿No le parece?

- 43- El entonces presidente de Venezuela, Hugo Chávez, decidió no renovar la licencia de televisión del principal canal de televisión privado, Radio Caracas Televisión.
- 44- En diciembre de 2009 asumió la nueva composición del Congreso y el oficialismo perdió la mayoría en ambas Cámaras.
- 45- Carlos Fayt, entonces juez de la Corte Suprema de Justicia de la Nación. En el juicio por la Ley de Medios, dictaminó que los cuatro artículos impugnados eran inconstitucionales. Otros dos jueces, Juan Carlos Maqueda y Carmen Argibay, consideraron inconstitucional la llamada cláusula de desinversión, que obligaba a desprenderse de licencias en un año. La mayoría de 4 jueces sobre 7 (Ricardo Lorenzetti, Elena Highton, Enrique Petracchi y Raúl Zaffaroni) fallaron a favor de la constitucionalidad de la norma, aunque establecieron parámetros para su aplicación.
- 46- En 2011 se llevó a cabo la elección presidencial en la que fue reelecta Cristina Fernández de Kirchner. Y en 1995, la elección en la que fue reelecto Carlos Menem.
- 47- Gabriel Mariotto, titular del Comité Federal de Radiodifusión al momento de la sanción de la ley. Luego fue promovido por Cristina Kirchner como compañero de fórmula de Daniel Scioli para la gobernación de la provincia de Buenos Aires.
- 48- Organización armada que actuó en la década del setenta.
- 49- El artículo 45 prohibía que empresas periodísticas tuvieran licencias de televisión y radio.
- 50- En abril de 2010, la agrupación Madres de Plaza de Mayo y militantes del kirchnerismo realizaron un «juicio público» a periodistas en la Plaza de Mayo.
- 51- En agosto de 2009, a instancias del gobierno, la Asociación del Fútbol Argentino (AFA) rescindió de manera unilateral el contrato con TSC, integrado en partes iguales por Grupo Clarín y Torneos y Competencias, para la transmisión televisiva de los partidos de fútbol del campeonato local. Posteriormente, la AFA firmó un contrato con el Estado nacional por 600 millones de pesos para que este se hiciera cargo de la transmisión de los partidos.
- 52- Axel Kicillof fue ministro de Economía durante la presidencia de Cristina Fernández de Kirchner. Miembro de la agrupación La Cámpora, actualmente es diputado nacional por el FPV. Guillermo Moreno ocupó diversos cargos en los gobiernos de Néstor y Cristina Kirchner, entre ellos el de secretario de Comercio, desde donde encabezó estrategias de confrontación con los cuadros técnicos del Indec, las consultoras económicas y los medios de comunicación, entre otros. Daniel Reposo, ex titular de la Sindicatura General de la Nación (SGN), fue propuesto en 2012 para el cargo de procurador ante la Corte, pero su nominación fue retirada ante el riesgo de rechazo en el Senado. Actuó junto a Moreno como representante estatal en la empresa Papel Prensa.
- 53- Marcela y Felipe Noble Herrera, hijos de la directora de *Clarín*, Ernestina Herrera de Noble.
- 54- Los entonces ministro de Economía, Axel Kicillof, y secretario de Comercio Interior, Guillermo Moreno, participaron en la Asamblea de Accionistas del Grupo Clarín como representantes del 9% de capital que la Anses tiene de la empresa. Ese porcentaje correspondía a las Administradoras de Fondos de Jubilaciones y Pensiones, que lo habían adquirido en la Bolsa y luego fueron estatizadas.
- 55- Comisión Nacional de Valores, organismo encargado de la supervisión y control de los mercados de valores argentinos.
- 56- Ver en el anexo el discurso de Magnetto en el Encuentro Anual del Grupo Clarín, 2011.
- 57- Gustavo Cisneros, uno de los empresarios más importantes de Venezuela, titular de medios de comunicación y otros activos en ese país y el resto de América Latina.
- 58- Ver en el anexo el discurso de Magnetto en el Encuentro Anual del Grupo Clarín, 2011.
- 59- En agosto de 2012 fue designada procuradora general de la nación, Alejandra Gils Carbó, vinculada a la agrupación Justicia Legítima, que respaldaba las iniciativas del kirchnerismo en la Justicia.

CAPÍTULO 4

¿Qué se aprendió del conflicto?

MN: *Volvamos a la pregunta inicial: el saldo del conflicto es, en términos prácticos, favorable a Clarín, pero su interpretación podría decirse que aún está en el aire.*

¿Qué cree usted, se confirmará la tesis de Clarín, de que el periodismo profesional existe, de que hacen falta empresas más o menos grandes e integradas para ejercerlo? ¿O por el contrario se confirmará aquella que dice que la corporación mediática manipula la información para favorecer sus intereses y a «la derecha» contra los «gobiernos populares»?

HM: Lo de «corporaciones» me causa gracia. ¿Quién gobernó entre 2003 y 2015 e hizo lo que se le antojó? ¿Clarín? Y lo mismo cabe preguntarse de los diez, veinte o cincuenta años anteriores. ¿Clarín bloqueó a los gobiernos kirchneristas, a sus proyectos de ley, a sus iniciativas? ¿O le impidió aplicar su programa? ¿Clarín gobernó en los años noventa, estableció la convertibilidad y ejecutó las políticas de Menem? ¿Esa es una descripción mínimamente inteligente de lo que sucedió en el país en todos estos años?

Cuando uno las repite, claramente queda en evidencia lo ridículo de las premisas del discurso sobre las corporaciones mediáticas y su supuesto poder por encima de la política. Y en particular la descripción de lo sucedido en esta década larga, en la que como nunca los presidentes gobernaron e impusieron su voluntad.

Puede ser como usted dice, que esta discusión siga abierta, pero la verdad creo que para la mayoría de la sociedad no hay tantas dudas. Tal vez sí existan en algunos círculos intelectuales a los que todavía les pesan diagnósticos un poco sesgados de este período que vivieron, en muchos casos, con apasionada intensidad.

Por otra parte, ¿se demostró que es útil que haya empresas de medios grandes e integradas, o no? Creo que hay que dar una respuesta afirmativa a esta pregunta porque la evidencia también es contundente. Basta con ver la suerte de muchos medios débiles, la cantidad de radios más o menos independientes que fueron absorbidas por el aparato de propaganda, la situación de señales de televisión, tanto porteñas como del interior, incluso de algunos grupos de mediana escala, que en algún momento trataron de resistir las presiones y en otro terminaron cediendo autonomía o vendiendo.

Comentamos ya varias veces el argumento muy difundido por el kirchnerismo de que la existencia de multimedios de tamaño relevante es mala para la pluralidad de voces, lo que en abstracto suena atractivo y políticamente correcto. Déjeme plantear tres objeciones a esa tesis, que creo ponen al descubierto lo contradictorio del argumento de que había que achicar a Clarín.

En primer lugar, lo más importante para que una empresa de medios sea útil y confiable como proveedor de información es que sea sólida en lo financiero para no depender de un solo avisador, como por ejemplo, del Estado. Y que sea una empresa de medios y no «con medios», porque si no va a estar siempre tentada de ceder autonomía informativa para lograr beneficios en otras actividades más rentables. La verdad es que aquí y en el mundo el proceso de integración en multimedios es imparable e

imprescindible. Sólo así se logran economías de escala, rentabilidades mínimas para invertir al ritmo de las innovaciones, y hacer a la vez productos de calidad. Sólo así se puede competir a nivel global.

En segundo lugar, un problema central de la industria de medios en la Argentina es el tamaño del mercado. Aquí se mezclan algunos fenómenos globales con otros más locales: es obvio que la participación de los medios tradicionales en la torta publicitaria y de audiencia se viene achicando con Internet y las nuevas tecnologías. Pero, además, el mercado argentino se redujo por problemas particulares: el país perdió posiciones en la torta de América Latina, el sector privado cedió lugar en los últimos años al Estado como actor económico, todos los sectores industriales se concentraron, reduciendo la competencia y, por ende, la inversión en publicidad. Si a eso le sumamos la creación artificial de medios con fines políticos, que no se sustentan en el mercado pero que lo terminan bastardeando, y le agregamos la fragilidad de la mayoría de las empresas más serias, tenemos un combo difícil para la sustentabilidad de los medios. Muchos no pueden invertir en tecnología, pierden plata y cambian de manos. Otros terminan dependiendo de aportes más o menos discrecionales de recursos, del Estado o de otras actividades. Esa situación, que enfrentan diarios, radios y canales de todo el país, algunos con respetables niveles de audiencia, es consecuencia de lo anterior. Y la falta de escala, la ausencia de políticas de promoción y la inestabilidad de las reglas de juego no ayudan a resolverla. Son problemas que no vienen con la concentración, sino que, al contrario, obedecen a la enorme fragmentación del sistema.

Y en tercer lugar, en todos los mercados en los que opera *Clarín* hay competencia. Competencia muy efectiva y en algún caso hasta agresiva. Es cierto que en varios hemos logrado un buen posicionamiento, pero es una consecuencia de esa dinámica de la competencia. Si usted recorre las distintas industrias de la economía, verá que la enorme mayoría están más concentradas y con participaciones de mercado muy superiores a las nuestras. He escuchado que hay quienes sugieren que ningún medio debería tener más del 25% de participación de mercado. Entonces, ¿qué vamos a hacer? ¿Penalizar a un diario, a una radio, a un canal que coyunturalmente puedan tener niveles de audiencia superiores a esa cifra? Lo que en el mundo se controla son las prácticas anticompetitivas, los abusos de posiciones dominantes, no las participaciones de mercado logradas por el éxito editorial o de gestión. Los medios, además, vamos a un mercado crecientemente segmentado, donde los consumos de contenidos se hacen más y más personales. Ya no hay ni ratings ni circulaciones como los de hace veinte o treinta años. Hoy grandes son Google y Facebook.

Como dije alguna vez, si se buscara fortalecer la industria nacional de contenidos de manera genuina, lo deseable sería que se consolidaran otros multimedios sólidos, que más empresas pudieran dar el salto. No multiplicar al infinito medios débiles, sin audiencia y sin financiamiento, cuando ya la cantidad que hay en la Argentina supera con creces la media de América Latina. Sí favorecer aquellas iniciativas de consolidación que puedan generar estructuras sustentables en el tiempo.

Hay un paso positivo que ha dado gran parte de la industria: reconocer que la integración multimediática es la vía más razonable, no sólo para aspirar a la viabilidad económica, sino para llegar a las audiencias, sobre todo a partir de la revolución de la tecnología y las costumbres. Hasta hace pocos años no era así. Aún era posible escuchar a editores de diarios cuestionar el ingreso a la radio o la TV porque, al ser licencias otorgadas por el Estado, eso podía quitarles autonomía.

En definitiva, al contrario de lo que hasta hace poco era una suerte de sentido común local sobre la formación de multimedios, ahora se tiende a aceptar que lo que realmente representa un problema es que otras empresas del sector en la Argentina no hayan llevado adelante esa estrategia multimedia antes. Porque eso habría provisto un mercado de medios más sólido, más estable y más autónomo. Y habría dificultado estas aventuras de medios volátiles, de oportunistas con dinero del Estado, de testaferros que manejan canales y radios. Esta degradación quizás habría sido más difícil de imponer.

Finalmente, no digo que estos debates hayan quedado saldados; siempre van a estar abiertos. Pero sí

que han sumado algún crédito las visiones modernas, pluralistas, respetuosas de las reglas del oficio y de la lógica de cualquier emprendimiento privado. Por eso, creo que lo más importante no es si *Clarín* ganó o perdió. Lo que hay que valorar es que el sentido común más democrático, abierto y pluralista no quedó sepultado.

MN: *Hay otra crítica sobre el comportamiento de Clarín, vinculada con lo anterior, y es que siempre se hace amigo de los gobiernos cuando están en ascenso y tienen cosas para ofrecerle. Y cuando están de salida descubre todos sus defectos y ayuda a hundirlos. ¿Podría decirse que la experiencia kirchnerista confirma esta idea, o al menos no la refuta?*

HM: Esa teoría, como otras, no supera la prueba de la realidad histórica. No lo digo yo, lo han dicho autores de los que nadie puede sospechar que sean clarinistas y que analizaron históricamente la línea editorial del diario, su cobertura periodística y su evolución como empresa.

Yo podría decirle que en verdad ha sido al revés, y en los años kirchneristas se demostró palmariamente. Los momentos más duros del conflicto con nosotros fueron cuando más poder tenían quienes gobernaban. De hecho, tenían muchas cosas para ofrecernos y lo hicieron, como ya le conté. Desde áreas petroleras hasta participar con ellos en Telecom. Los que no aceptamos fuimos nosotros. Si hubiéramos aceptado seguramente habríamos hecho buenos negocios, pero habríamos perdido no sólo autonomía periodística sino nuestra propia esencia.

Dejemos el pasado reciente y hagamos un poco de historia. Con el gobierno de Alfonsín, pese a que su política de medios nos pareció anacrónica y mala, acompañamos la esperanza de la sociedad, reivindicamos muchas medidas, sobre todo institucionales, y marcamos desde el inicio nuestras diferencias económicas. Tuvimos tensiones lógicas pero siempre en un marco de respeto al rol de cada uno. El propio Alfonsín, ya en el llano, siempre reconoció la responsabilidad que tuvo *Clarín* en esos años aún de democracia frágil. Y fue asiduo columnista del diario y partícipe de nuestros medios audiovisuales hasta su muerte.

Los kirchneristas quisieron asociarnos con las políticas menemistas, y lo cierto es que Menem nos consideraba un grupo opositor, no aliado. Su famosa frase en 1995, cuando fue reelegido —«Les gané a los medios»—, se refería claramente a nosotros. Menem creía que habíamos hecho campaña por Bordón y «Chacho» Álvarez, (60) lo que era una exageración. Pero así les parecía a muchos oficialistas de entonces. Y finalmente, la investigación por la que Menem fue preso surgió de este diario.

Si usted mira el primer gobierno de Menem, *Clarín* fue, junto con *Página/12*, de los más críticos. Criticamos los perjuicios de la política económica al entramado industrial, hablamos de cierto enamoramiento de la convertibilidad como fin en sí mismo, denunciábamos fuerte los costos sociales. Y una de nuestras mayores etapas de crecimiento se dio entre 1992 y 1997. Recuerdo dos hechos de ese momento: cuando Menem tomó una serie de represalias contra *Clarín* en 1993 y, poco después, el lanzamiento de su famoso multimedio propio, el CEI, (61) que comparado con la cooptación que realizó el kirchnerismo parece un caso menor, pero por entonces llegó a ser bastante más grande que *Clarín*.

En gobiernos mucho más débiles, como el de De la Rúa (62) o el de Duhalde, (63) varios medios, no sólo *Clarín*, asumimos nuestro rol con una carga aun mayor de responsabilidad, ante el riesgo de alimentar siquiera involuntariamente actitudes violentas en ese marco de crisis galopante. La fragilidad del contexto aumentaba ese riesgo, pero eso no llevó a evitar ningún tema incómodo. Dígame qué cosa no informó *Clarín* durante esos gobiernos, qué escándalo de corrupción no tuvo eco, qué aspecto de la crisis no se tocó. En el gobierno de De la Rúa se nos ha acusado tanto de ser duros como de ser condescendientes. Esa es la mejor prueba de lo difícil que es informar con la responsabilidad que implica manejarse al borde de una crisis casi terminal como la que vivía la Argentina, al borde de la disgregación social. Y ese clima estuvo presente desde mediados del gobierno de De la Rúa hasta bien

entrado el gobierno de Kirchner.

No es desacertado decir que criticamos muchas políticas de Alfonsín, de Menem, de De la Rúa, aunque no por eso se puede concluir que hicimos campaña contra ellos o a favor de otra fuerza política. Nuestra posición seguramente dejaba un poco insatisfechos a todos los actores políticos. Pero me parece que lo importante siempre es preguntarse si éramos inconsecuentes con lo que pensábamos, si éramos infieles a lo que entendíamos eran las preocupaciones de nuestras audiencias, si publicábamos cosas no chequeadas o dejábamos de publicar cuestiones relevantes. Y creo que ninguna de esas conductas se nos puede achacar sistemáticamente y con fundamento. Eso es lo que importa finalmente. Que los políticos se sientan más o menos molestos ha sido siempre así y seguirá siéndolo. Es lo esperable.

Clarín es un diario integrador en términos de audiencia, con una cosmovisión, diría yo, una idea de país. Es un diario que creció junto a las clases medias urbanas, con un registro amplio en las costumbres y la cultura, que históricamente defendió un proyecto de desarrollo con eje industrial, pero no sólo sustitutivo de importaciones, sino de mayor densidad de capital y valor agregado. Integrado a la producción agropecuaria, con un rol del Estado complementando a la actividad privada, abierto a la inversión y con instituciones que funcionen de verdad. Es un diario que, en cierto modo, como le sucedía al desarrollismo, siempre tuvo que soportar críticas por derecha y por izquierda. Algunos lo criticaban por liberal, porque reivindicaba la inversión externa y el rol de la actividad privada, y otros creían ver en él influencias comunistas, porque se preocupaba por el rol del Estado y la distribución de la riqueza.

MN: Además de criticarlos por haber crecido se les objeta que influyen demasiado, y en ocasiones que en su línea editorial contrabandean sus intereses empresariales.

HM: Respecto de que hay un condicionamiento editorial de Clarín por sus negocios, yo lo veo exactamente al revés. Primero, porque Clarín tomó una decisión estratégica al conformarse como grupo, y es que su actividad iban a ser los medios de comunicación. No otras industrias. En síntesis, tenemos medios porque son nuestro ADN y no para otro fin, para proteger otros negocios. Segundo, porque el hecho de habernos diversificado puede generar mayores dilemas y presiones, pero también nos da mayor nivel de solidez e independencia, no sólo frente a los gobiernos sino frente a otros actores económicos.

MN: De lo que dijo hace un rato podría inferirse que el «modelo Clarín» vendría a sintetizarse en una línea desarrollista, una suerte de término medio entre el neoliberalismo y el populismo. Un medio que está «en el medio». Y desde esa moderación contemplan matices para públicos más identificados a derecha e izquierda. ¿Sería esa una buena descripción de la fórmula del Grupo?

HM: La moderación tiene mala prensa en algunos círculos intelectuales de nuestro país, y es una virtud que hemos tratado de cultivar siempre. Igual, no describiría nuestra posición como término medio sino como una perspectiva superadora de antagonismos que han sido, en general, reduccionistas y estériles.

Por ejemplo, respecto al peronismo, no somos pro ni anti. No nos gustan ese tipo de definiciones, nunca nos gustaron. Alguno podrá achacarnos que no nos definimos, pero nosotros no lo vemos así. Por eso, aunque fuimos muy críticos de muchos aspectos del gobierno de Menem, no lo considerábamos un demonio. Y por eso tampoco nunca pudieron identificarnos con eso que el peronismo llama «el gorilaje». Nuestra tradición desarrollista también incluía diferencias históricas con el radicalismo, pero nunca nos definiríamos como antirradicales. De hecho, hay tantos radicales como peronistas en nuestras redacciones. Además de gente de origen comunista, socialista y liberal. Basta leerlos o escucharlos.

Además, *Clarín* siempre se esforzó por llegar a un público masivo. Esa fue la fortaleza que generó,

de manera paulatina y con el tiempo, su influencia también en los grupos llamados «formadores de opinión». Esta masividad es importante destacarla porque nos granjeó algunos problemas extras, como que algún sector de las elites nos criticara por no ser suficientemente sofisticados para su paladar, por no escribir exclusivamente para ellos.

Creo que a lo largo de su historia, *Clarín* y luego los otros medios del Grupo han tratado de cultivar una sensibilidad particular a los fenómenos políticos, sociales, culturales que marcan cada época, en especial en las franjas medias de la sociedad, enriqueciendo esa sensibilidad con el aporte de una pluralidad de voces de referencia del campo intelectual, económico y político. Pienso que nuestras redacciones han sido y son una expresión de esa síntesis, que de algún modo contienen esa diversidad en sí mismas. Nosotros reivindicamos nuestra premisa de dirigirnos a públicos diversos, nos gusta que nuestros medios sean *multitarget*. Pero de ahí a pensar que vamos a informar y opinar para gustarle a todo el mundo hay una distancia enorme. Sí aspiramos a representar medianamente bien a esas audiencias que nos eligen.

MN: Después me gustaría discutir si esa orientación multitarget no quedó un poco démodé en una época en que lo que priman son medios específicos para públicos con identidades bien definidas. Pero volvamos ahora a las estrategias empresarias, ¿no colisionaron en ocasiones los intereses de la empresa, que crecía sostenidamente desde los ochenta, con los avatares de un sistema político tan inestable como el argentino? ¿Y eso no se volvió más frecuente a medida que el Grupo incorporó negocios más rentables que informar, como el del cable?

Si Cablevisión se convirtió en el principal sostén económico, ¿no es razonable pensar que al Grupo pasó a interesarle más la rentabilidad del cable que lo que quisieran informar los periodistas sobre los gobiernos que influían en ese negocio tan atractivo? ¿No terminó siendo el cable el equivalente funcional de lo que en otros medios son el negocio petrolero o la obra pública?

HM: Creo que no es así, para nosotros informar nunca fue secundario ni lo será. Además, pensar que el cable nació siendo lo que es hoy es un error histórico. El cable era un medio más hasta bien entrados los años dos mil. Fíjese que nació como un complemento de la TV abierta. De hecho, estaba regulado en la Ley de Radiodifusión, y de esta condición nace la obligación de los cables de producir su propio canal local. El rol, llamémosle, de distribuidor de cable se fue acrecentando en las últimas dos décadas, de la mano de la digitalización, los satélites y la multiplicación de señales, sobre todo extranjeras, que llegaron al país. Y ese rol de distribuidor se potenció con la tecnología que puso a los cables como prestadores privilegiados de acceso a Internet. Por su ancho de banda, de entrada se percibió que la red de coaxil podía brindar similares o mejores niveles de calidad y velocidad que el par de cobre telefónico.

En definitiva, hasta hace pocos años nadie discutía que el cable era únicamente un medio de comunicación. Así lo integramos a *Clarín* y así forma parte, hasta hoy, de nuestro grupo. De hecho, su rol de medio sigue plenamente vigente: no sólo porque en muchas ciudades produce la señal de televisión local más representativa, sino porque acerca a sus clientes una oferta de contenidos que muchas veces asegura su libertad de información. Piense qué habría pasado en tantos lugares del interior durante el kirchnerismo si los cables no hubieran incluido TN o Canal 13 cuando casi no había voces disidentes.

También es cierto que a partir de la llamada convergencia, el cable ya no es sólo un medio de comunicación. Hoy es una plataforma tecnológica que permite brindar servicios integrados, donde el video es uno de los protagonistas, y también están Internet y las telecomunicaciones. Es una plataforma convergente, que pasado mañana competirá con otras que nacieron, no a partir del cable, sino, por ejemplo, de la telefonía. Plataformas más grandes en cobertura territorial, en cantidad de clientes, en facturación, que forman parte de conglomerados mundiales.

Este fenómeno no lo inventó *Clarín*. Nos trasciende y al mismo tiempo nos pone frente a la disyuntiva de intentar protagonizarlo, o bien de resignarlo para que termine siendo parte de uno de estos conglomerados extranjeros. Nosotros siempre fuimos de la idea de apostar a construir un espacio argentino en esta industria de las comunicaciones, que ahora pasa por la etapa de la convergencia. Por eso, nos estamos preparando para intentar dar ese paso.

En definitiva, seguimos reconociendo y reivindicando nuestra centralidad periodística y de contenidos, pero hemos sumado otra centralidad, la de las comunicaciones convergentes. ¿Esto significa que perdemos nuestro foco en medios? ¿Que nuestra prioridad estratégica está sólo en el mercado de las telecomunicaciones? De ninguna manera. Significa que hemos elegido un camino para seguir haciendo lo que venimos haciendo desde hace cuarenta y cinco años, cuando arrancamos con nuestro desarrollo vertical, primero, y horizontal, después. Seguir invirtiendo, seguir creciendo, y no diluirnos ni achicarnos de la mano de las restricciones estructurales del mercado argentino, de la evolución del sector mediático tradicional, de la globalización o de los cambios de consumo. Ambas industrias, producción y distribución de contenidos, configuran nuestra base estratégica. Y tenemos medios porque es nuestra misión y no para otro fin, como sería proteger ahora el negocio del cable.

Ahora bien, lo que usted dice tiene una parte de verdad: es cierto que, a medida que los medios nos diversificamos, se abren más flancos para los intentos de presión del poder político, para los intentos de condicionamientos regulatorios o administrativos, incluso para la aparición de riesgos de imagen o conflictos de interés. Nuestra decisión en ese punto fue, y sigue siendo, definir qué hacer sabiendo que esos riesgos y esas presiones pueden aparecer. ¿Nos resignamos a quedar cristalizados únicamente en la edición de un diario para evitarlas, o las enfrentamos, tratando de hacer nuestro trabajo de la mejor manera posible? ¿Las abordamos con criterios profesionales y de transparencia, o las alejamos para mirar el partido desde la tribuna?

Nosotros optamos por hacerle frente a la situación. Creemos que, si miramos lo que hicimos con la radio, con la televisión, con el cable, podemos estar bastante satisfechos de haber construido medios profesionales y prestigiosos en términos periodísticos. De hecho, encabezan los índices de credibilidad en el campo audiovisual. O sea que valía la pena pasar la prueba. Hubo tensiones, conflictos, errores y aprendizajes. Los hay todo el tiempo. Pero estoy seguro de que fue mejor haberlo hecho que no. Hoy, incluso quienes usaban su argumento para cuestionar nuestra diversificación están dando sus propios pasos hacia la multimedia.

La expansión en la industria de las comunicaciones nunca fue para nosotros una estrategia a costa del periodismo. Todo lo contrario. Le diría que, a medida que logramos una dimensión mayor, nos volvimos más celosos de esa independencia del poder político y también de otros actores económicos. Como otros multimedios del mundo, de algún modo desarrollamos una cultura de nuestra función que pasó a incidir más y más en nuestras decisiones.

Además, un detalle no menor es que, como empresa, siempre buscamos diferenciar nuestra voz institucional de nuestra línea periodística. Nuestra identidad como empresa siempre ha sido públicamente definida y comunicada. Nuestros números están al alcance de cualquiera, se conoce perfectamente quiénes son nuestros socios e inversores, con quiénes tenemos acuerdos, en qué invertimos. Nuestra estructura empresarial debe de ser de las más transparentes en términos argentinos y regionales. Esos estándares son los que nos permitieron cotizar en la Bolsa de Londres.

MN: Pero justamente una de las críticas que se le hizo al Grupo, sobre todo en los primeros años del conflicto con los Kirchner, fue que no daban la cara ante la opinión pública.

HM: Me parece que acá se confunde el estilo personal de los accionistas, que siempre ha sido el bajo perfil, con la política de comunicación de las cuestiones relevantes de la compañía, que para mí es

la más sistemática de las que conozca en esta industria, al menos en el país.

Clarín siempre explicitó sus pasos con un nivel de apertura bastante inusual. Recorra las páginas del diario cuando se compraron las acciones de Papel Prensa, cuando participamos y ganamos los concursos por Canal 13, cuando hicimos la fusión de Cablevisión y Multicanal, cuando compramos Nextel. (64) En todos esos casos no sólo se difundió la noticia. Se explicaron detalles, se contestaron dudas, se mostraron los números. Y lo hicimos no sólo para nuestros medios, sino en igualdad de condiciones para todos los que estuvieran interesados.

Es cierto que a lo largo de los años quizás hemos tenido menor protagonismo personal que otros líderes empresariales o de medios argentinos pero, otra vez, eso habla de un estilo personal. Nosotros no nos consideramos el centro de la noticia.

También es cierto que en las últimas décadas *Clarín* cultivó una cultura empresarial bastante alejada de los personalismos, una gestión basada en el *management* profesional, tanto en la conducción de los negocios como de las redacciones. Y su cultura comunicacional siguió la misma línea profesional. En cada etapa histórica hemos tratado de estar actualizados con las herramientas pertinentes. Fuimos los primeros en tener un sitio institucional, en lanzar instrumentos de información para los distintos públicos, en abrir nuestros números.

Tanto la señora de Noble como yo hemos dado reportajes cuando sentimos que realmente teníamos algo que comunicar, cuando lo creímos necesario. Recuerdo entrevistas por los 50 años del diario, durante la crisis de 2001 y 2002; recuerdo el libro que escribió José Ignacio López (65) sobre mis años en *Clarín*, para el que hablé en extenso; recuerdo cuando salimos a la Bolsa. (66)

Durante el kirchnerismo, nuestro protagonismo y el de la empresa se multiplicaron de la mano de la ofensiva del gobierno. Por más que evidentemente había una agenda forzada que pretendían imponernos funcionarios y militantes políticos, no dejamos de responder a nada. La decisión, eso sí, fue la de ser cuidadosos con los mecanismos para hacerlo, tratando de no contaminar exageradamente la agenda noticiosa de nuestros medios con el conflicto. No quisimos involucrar a nuestras audiencias más de lo necesario en temas que no eran centrales para ellas, que no hacían a su vida cotidiana e intereses. Pero, al mismo tiempo, reflejamos todo lo que decían de nosotros. Nadie con franqueza puede decir que ocultamos nada.

Para eso, tuvimos que agudizar el ingenio y pensar en nuevas herramientas de respuesta a los ataques, tratando de llegar a cada sector de la población con formatos y modalidades específicos. Varios de nosotros personalmente también aumentamos nuestra exposición. Acepté antes de estas charlas varias entrevistas con periodistas nacionales y extranjeros, así como con autores de libros e investigadores académicos. No tengo nada que ocultar y, además, no me molesta para nada revisar y explicar los pasos que dimos estos años.

MN: *¿Le habría gustado hacer política? De hecho, usted fue militante desarrollista antes que empresario de medios. ¿Pesa en usted ese pasado, la frustración del proyecto frondicista, y la idea de «si estuviera yo en ese lugar lo haría mejor que los que están»?*

HM: Alguna vez dije que los políticos gobiernan, los medios informan sobre cómo lo hacen, y la gente elige a unos y otros según lo bien que hagan sus respectivos trabajos. Creo que así es como deben ser las cosas. Realmente lo pienso. Y quizá por esa misma formación política en mi juventud les doy mucho valor a las responsabilidades institucionales de gobierno, a la calidad en la gestión pública y al fortalecimiento de la política y del sistema de partidos como usina de gobernabilidad. Creo que el país tiene, entre tantos desafíos, el de recuperar una elite política con los mejores cuadros técnicos, con respaldo académico y con capacidad de gestión.

Por eso, me río cuando me adjudican frases como la de haber llamado «puesto menor» al cargo de

presidente o cosas por el estilo. Cualquiera que me conoce sabe que no es así. Que tengo un gran respeto por la función pública y que, como todo argentino, quisiera que ahí siempre estén los mejores preparados para eso.

Respecto del papel que tiene que cumplir la prensa en un gobierno, no es ningún secreto. En todos los países democráticos, medios y gobiernos están en cierta tensión, más todavía en nuestros tiempos, en que el debate sobre la relación entre política y medios es muy intensa. Pero, además, ha sido así en la Argentina democrática en muchas ocasiones. Recordábamos que, en su momento de mayor poder, Menem dijo: «Les gané a los medios». Alfonsín solía quejarse de que los medios no comprendíamos las dificultades que enfrentaba. Nada de eso es un problema grave, ni un defecto del país, de sus políticos o de su prensa.

Que vieran un problema en *Clarín* porque nosotros teníamos nuestras ideas sobre el país puede ser, pero eso debió pasar también con *La Nación*, con *Ámbito Financiero* o con *Página/12*. No me parece que *Clarín* sea una rareza sino más bien un caso más en este sentido. Creo que la diferencia, en todo caso, fueron los públicos; esos gobiernos sentían que algunos de esos medios les complicaban las relaciones que deseaban, por ejemplo, con sectores de las elites, o con los intelectuales. Nosotros hacíamos un poco eso y también algo más, porque llegábamos a un público más masivo. Pero el problema en sí era el mismo y nada fuera de lo normal.

Un problema real y muy distinto aparece cuando un gobierno no quiere que los medios hagan su trabajo, porque pretende tener el monopolio de la verdad. Y para destruirlos busca deslegitimarlos, para lo cual invierte las cosas, disfraza su intento de imponer su visión denunciando un supuesto monopolio y una conspiración de periodistas golpistas.

El kirchnerismo nos acusó de ser el poder detrás de la escena, de digitar lo que hacían los opositores, que eran presentados como marionetas. Pero los Kirchner sabían que eso era mentira, que decirlo les servía para desmerecer a quienes eran sus competidores electorales y, de yapa, para deslegitimar nuestro trabajo, que era informar, no conquistar ni ejercer el poder político.

Por eso, la Argentina de los Kirchner no fue una situación típica de las democracias modernas, en que periodistas y políticos discuten, y haciéndolo se exigen mejoras en sus respectivos roles, sino un caso propio de las democracias amenazadas, en que los gobernantes de turno no aceptan que los periodistas cumplan su función. En los países con democracias más sólidas los medios no son más débiles que en la Argentina, ni el Estado lo es. Cada cual tiene su poder, su rol, y todos se pueden fortalecer al mismo tiempo.

Aquí, a veces se fortalecieron juntos medios y política. Al comienzo de la democracia con Alfonsín, los medios y también el Estado se fortalecieron conjuntamente. En cambio, en las crisis económicas, los dos se debilitaron. Pasó con la hiperinflación, pasó en 2001. La gran diferencia con el período posterior a 2003 fue que el gobierno central se fortaleció a costa de los demás y no en forma democrática, sino concentrando recursos. Nunca en la historia argentina un gobierno central manejó tanto dinero como durante la década kirchnerista, y lo usó por tanto tiempo y por tantas vías, para disciplinar al resto de los actores. Lo usó para diluir el rol de los otros dos poderes constitucionales, la Justicia y el Congreso; para ocultar información, para manejar arbitrariamente la agenda pública.

Esto es algo que Néstor Kirchner vio de entrada, porque percibió que la ocasión le daba vía libre. La crisis de 2001 había dejado un vacío de poder tan grande en la Argentina que quien manejara los recursos del Estado iba a tener algo así como la suma del poder público. Él podría haberlo utilizado para recrear virtuosamente un escenario institucional y político más equilibrado. Pero hizo lo contrario. Eso dio lugar a un Estado con rasgos hegemónicos que tendió a reemplazar al Estado democrático y a absorber roles que no le corresponden. Cuando eso sucede, el poder del gobierno crece a costa de la sociedad. Es esa la raíz del problema entre el kirchnerismo y los medios. Eso no es lo que sucede en los países democráticos normales, es lo que pasa bajo gobiernos que quieren para sí, además del monopolio

de la fuerza legal, el del dinero y el de la verdad.

MN: El relato más difundido y eficaz que usó el kirchnerismo fue el de un conflicto entre dos bandos: uno supuestamente débil, el del gobierno popular y democrático, enfrentado a los intereses más poderosos del país. David frente a Goliat. Tal vez habría sido bueno para Clarín, en lugar de mostrar sus músculos, celebrar la fortaleza mayor del Estado conquistada a partir de 2002, distinguirla de la concentración de poder excesiva en el gobierno kirchnerista, y tomar distancia de intereses que efectivamente estaban un poco mal acostumbrados.

HM: Creo que fue lo que hicimos. Si hay un medio al que no puede acusárselo de renegar del rol del Estado, de su papel en la planificación económica y en la inversión social, de su poder de control, somos nosotros.

Además, reivindicamos todo ese proceso que implicó la reconstrucción de la autoridad y la imagen presidencial, que también había sido afectada por la crisis y la traumática sucesión de fines de 2001. Pero más temprano que tarde el kirchnerismo comenzó a confundir el rol del Estado con la discrecionalidad absoluta del gobierno.

En los conflictos iniciales con grandes empresas, o hasta con el campo, nuestra línea editorial siempre apeló a la racionalidad, al diálogo, nunca a la resistencia a decisiones que cumplieran las condiciones de legalidad y legitimidad que exige un Estado de derecho. No se trataba de cuestionar el poder del Estado; sí de que se lo ejerciera sin abusos innecesarios, sin afectación de la igualdad o de otros derechos.

En el caso de las retenciones, más allá de lo que cada uno opine sobre la ventaja o desventaja de ese tipo de tributos, ¿era necesario que el gobierno se volviera tan voraz?, ¿que impusiera sus medidas sin escuchar ninguna crítica?, ¿que se negara a revisar las consecuencias, aun negativas para sí mismo, de lo que impulsaba?

Creo que no hace falta aclarar que en *Clarín* no pensamos que sea bueno que los gobiernos sean débiles. Ahora, una cosa es la arbitrariedad y otra muy distinta es la gobernabilidad. Muchos gobiernos confunden ambas cosas; le pasó a Menem y les pasó a los Kirchner. Y me parece un absurdo, no una inocencia, pensar que lo hicieron porque desde los medios se les bloqueó el camino para gobernar con las reglas republicanas.

Llamar golpistas y oligarcas a todos los que no se les sometieran no fue una reacción de los Kirchner a ninguna amenaza. Lo hicieron para sostener su pretensión de anular los límites a su poder. No importó que no hubiera evidencia alguna de ese supuesto golpe. Es más, creo que, si hubiera escuchado más las críticas de los medios, el kirchnerismo no se habría debilitado en el poder como lo hizo, por sus propios errores, tanto en 2008 como desde 2012.

Respecto de nuestra actitud, no mostramos los músculos, tratamos de mostrar lo que estaba pasando. La otra opción hubiera sido dejarnos ganar por el prejuicio que se quería instalar, escondernos, dejar de decir lo que creíamos que estaba mal por una especulación de marketing.

MN: Pero el conflicto ideológico existió, no fue un invento de los Kirchner ni creo que haya sido sólo simulación. Ellos asumieron esa idea agonística de la democracia según la cual hay un pueblo llano disperso que necesita la protección de los gobiernos electos y que enfrenta poderes organizados y corporaciones que suelen ejercer una influencia desbordante. Un discurso populista que en alguna medida abrazan gobiernos de muy distinto signo, incluso algunos bastante moderados en democracias consolidadas. Y desde la oposición no fue posible desarmar ese discurso, ni a los medios les fue fácil

despegarse del rol que se les asignó como voces opositoras e «interesadas».

¿No le parece que muchos antikirchneristas terminaron haciéndole el juego a la polarización oficial, que también alimentaron la cultura del antagonismo? ¿Y no le cabe un poco a Clarín ese sayo, no hicieron acaso —como se dice— una cobertura de tipo dogmática?

HM: Creo que es cierto que en muchos países hay una demanda por abrir los sistemas políticos. También que, desde hace tiempo, se viven crisis de representación que exigen nuevas aproximaciones para transparentar las relaciones entre líderes, votantes y otros actores del *establishment*. Y para afinar la sintonía de los políticos y, por qué no, de los medios, con las demandas del electorado. Pero los populismos más virulentos han usado esos reclamos para justificar el abuso de poder y para cuestionar las intermediaciones, en particular la del periodismo. Lo hicieron los Kirchner, y también Le Pen en Francia, o Trump en Estados Unidos.

En el caso de los Kirchner, no me parece que en la mayoría de las críticas políticas opositoras haya habido una polarización extrema. De hecho varios políticos de otros partidos acompañaron hasta el final ciertas iniciativas oficiales y cuestionaron otras, sobre todo de tipo institucional. Un ejemplo fue la llamada democratización de la Justicia, que fue cuestionada por legisladores que antes habían votado leyes como la de medios, la del mercado de capitales, YPF o Aerolíneas.

Como le dije, creo que tampoco hubo por nuestra parte posiciones dogmáticas. Lo que sí se reflejó en los medios fue un persistente deterioro de las condiciones institucionales, políticas, económicas y sociales. Y un agravamiento de la corrupción, con casos que salían a la luz cada semana.

Pero en relación con las políticas y medidas concretas que impulsó el kirchnerismo, no con su relato, nuestros medios y periodistas siempre evaluaron caso por caso, y dentro de ellos ventajas y desventajas, alternativas disponibles, consecuencias concretas. Por eso hubo, como le dije antes, decisiones que valoramos positivamente.

Lo que sí es indudable es que en regímenes políticos tan concentrados, llega un momento en el que las fisuras se van ensanchando y empiezan a aflorar broncas, secretos, cuentas pendientes de quienes por una u otra razón fueron relegados del esquema de poder. Pequeñas revanchas personales que pueden amenazar toda una construcción que parecía indestructible.

Y el kirchnerismo había sembrado muchas de estas espinas. Los recursos del Estado habían servido para maniatar y subordinar gobernadores, intendentes, legisladores. La AFIP, la SIDE y otras oficinas públicas se habían ocupado de amedrentar y disciplinar jueces, políticos y empresarios. De golpe todo comenzaba a resquebrajarse y las fuentes de los periodistas se multiplicaban.

En esos años quedó expuesta como nunca antes la matriz de negocios que ya venía desde Santa Cruz, con eje en la obra pública y el rol central del Ministerio de Planificación. De hecho las personas que Kirchner puso en esas áreas eran las de mayor confianza de la familia. De Vido, Jaime, López, todos ellos funcionaban como un grupo consolidado que venía desde el Sur. Y que se complementaba con la tarea de Echegaray en la AFIP y de otros funcionarios por el estilo.

En definitiva, la llamada polarización en los últimos años del kirchnerismo no tuvo a mi juicio una razón ideológica. Fue simplemente la reacción algo primitiva de los protagonistas de estos hechos, que veían cómo las pruebas los iban comprometiendo cada vez más.

Otro disfraz fue el de los dos proyectos de país radicalmente enfrentados. Era un disparate, obviamente. Pero además, nunca estuvo claro cuál era el modelo de país del kirchnerismo. ¿Era el chavismo? Para algunos en la cúpula no tengo dudas de que sí, aunque otros ahora sostienen que nunca tuvieron nada que ver con esas ideas. Y posiblemente haya algunos que en cierto modo intentaron moderar al matrimonio Kirchner. Eso fue algo que nosotros destacamos, que la polarización de los más duros buscaba neutralizar la influencia de los moderados. Por eso, nos esforzamos por mostrar las diferencias de un gobierno que tendía a radicalizarse, pero encontraba algún intento de freno incluso en

su interior.

El mote de «prensa opositora» tuvo otro objetivo también: polarizar la escena pública para decir que todos los argumentos eran interesados. Que no había problema en que el gobierno mintiera porque todos mentían. Querían arrastrar a la prensa a la lucha política, convertirla en propaganda contra propaganda. Así, aunque no recuperaran la credibilidad, podían quitársela al periodismo profesional.

Por eso, lo de la prensa opositora fue un eslogan perfectamente diseñado. Como los medios profesionales, aquí y en cualquier parte del mundo, se dedican por naturaleza a cuestionar e investigar al poder de turno, es fácil ponerles ese mote y convertirlos en adversarios políticos. No digo ninguna novedad: ese mote lo han usado Chávez, Maduro, Correa, Dilma y muchos más. El discurso se repite: los medios son los opositores reales, que usan como marionetas a los políticos que compiten contra el oficialismo. Cristina Kirchner llegó a decir en varias oportunidades que no quería debatir con los suplentes sino con los titulares, con lo cual, de paso, daba una excusa también para no debatir con nadie.

Este mecanismo retórico acrecienta su eficacia cuando la oposición partidaria está tan fragmentada y debilitada como sucedió en la Argentina de esos años. Cuando hay una diferencia de poder tan grande entre los que tienen el control del Estado y los que no lo tienen.

Pero lo que hizo *Clarín* acá era análogo a lo que hace la mayoría de los medios serios en todo el mundo. La prensa democrática no se concibió como vocera del poder político, ni del oficial ni del opositor, sino como una voz diferente, que pone un ojo sobre aquel. Y cuanto más fuerte, más abarcativo y más autoritario es ese poder político, mayor es la responsabilidad de monitorearlo y cuestionarlo.

Recordemos que se llegó al extremo de presentar encuentros nuestros con políticos, con otros empresarios o con embajadores como las pruebas de una red ilegítima, de una conspiración en marcha. Encuentros que siempre tuvimos institucionalmente, que mantiene cualquier editor del mundo y todos los de este país. Hacer especulaciones con eso era tan pueril como sostener que un medio es oficialista cuando tiene reuniones institucionales con los gobiernos. Todos los medios del país habríamos tenido encuentros de diálogo institucional con el gobierno de Cristina Kirchner si ella lo hubiera permitido.

Me viene a la mente el escándalo que hizo el kirchnerismo cuando en 2014 nos encontramos en un evento del Grupo con el entonces gobernador Scioli. Se llegó a utilizar ese episodio para amenazar con negarle el derecho a ser candidato. Y a interrogarlo para que diera fe de que no era un traidor a la patria. Finalmente, el gobernador se disculpó diciendo que sólo se había tratado de un «encuentro social». Ojalá hubiera podido explicar que institucionalmente era lo normal, que las autoridades pueden y deben dialogar con todo el mundo y asistir a todo tipo de encuentros.

Por último, ese argumento sobre la prensa opositora tenía una función de legitimación sobre la política de comunicación oficial. En esos años se dijo infinidad de veces desde el gobierno nacional que necesitaban partidizar los medios públicos y usar todo el tiempo la cadena nacional porque la sociedad no se enteraba de las buenas noticias que tenía para dar.

La verdad es que nosotros, y creo que también los demás medios profesionales, no dejamos de informar nada relevante para el país. Nunca se dejó de invitar a los funcionarios y dirigentes oficialistas a nuestros programas ni se dejaron de publicar sus expresiones y opiniones. Es cierto que eran de los pocos lugares donde ellos, cuando aceptaban participar, se encontraban con otras voces.

También hay que decir que cualquiera fuera el resultado de las elecciones, nunca dejamos de tener audiencias plurales, entre las que obviamente hubo siempre gran cantidad de simpatizantes oficiales. Los que votaron al kirchnerismo, tanto en 2005 y 2007 como en 2009, 2011 y 2013, seguramente querían saber de los problemas, los déficits y los errores oficiales. ¿Por qué se informaban con nosotros? Quizá porque desconfiaban de los medios militantes, porque querían saber lo que pasaba. Y aun haciendo una evaluación positiva de algunas cosas podían tener opiniones críticas sobre otras, y para estar enterados siguieron prefiriéndonos en muchos casos.

Creo que este hecho explica por qué los medios no determinamos el voto de nadie. Es una verdad de

Perogrullo, pero es algo que el oficialismo ignoró por completo. Por eso, quiso basar su credibilidad en la propaganda, y en una guerra contra los datos inconvenientes, que cada vez se volvió más contraproducente.

MN: *Me parece que lo anterior apunta a un debate importante, que todavía está abierto, sobre si el kirchnerismo tuvo una estrategia eficaz de comunicación o no.*

HM: Creo que en el corto plazo la propaganda puede tener cierta efectividad, pero cuando se aleja de la realidad, más temprano que tarde termina jugando en contra. Me parece que por eso el kirchnerismo no logró su objetivo de herir de muerte al periodismo y de destruir a los medios que trataban de ejercerlo. La sociedad siguió usando esos medios para informarse.

Si el diario, TN o Mitre se hubieran quedado sin público, no les habría importado la Ley de Medios, ni la de Mercado de Capitales, ni nada de lo que intentaron. Les habría sido más fácil aislarnos y volvernos irrelevantes.

La sociedad usa, en el buen sentido, a los medios profesionales. Lo hace como un reflejo en interés propio. Así como cuando lo votó quiso que al kirchnerismo le fuera bien, también quería que *Clarín* la siguiera informando. Me parece que entiende perfectamente qué es lo que está en juego. Y sabe que aunque respalde a un grupo político y crea que en determinado momento es la mejor opción, no es sano confiarle todos sus derechos, todo su presente y todo su futuro.

Volviendo a la propaganda, me parece que en los últimos años se fue volviendo más brutal, y sumada al ánimo persecutorio, dejó a la vista los riesgos que se corrían sin voces disidentes. Fue sintomático que se atacara no sólo a los periodistas, sino a personas de la calle, o a famosos de otros ámbitos que por distintos motivos hicieron oír opiniones inconvenientes. Fue, de algún modo, la mejor demostración de que la pelea del kirchnerismo con los medios y sobre todo con *Clarín* no era una lucha de poder, como querían presentarla algunos oportunistas. Era simplemente la incompatibilidad con la disidencia. (67)

Me parece que algunos de esos episodios con terceros funcionaron fueron desbordes que dejaron en evidencia al gobierno. Lo mostraron sin disfraces.

El caso del agente inmobiliario caló fuerte. (68) El hombre opinó sobre las consecuencias del famoso cepo cambiario. Eran problemas obvios, todo el mundo veía que el mercado se había derrumbado estrepitosamente. Pero la propia presidenta le respondió ventilando en público sus supuestos problemas impositivos, con lo cual no sólo violó una ley nacional, la que establece el secreto fiscal, sino que sobre todo incurrió en un manifiesto ejercicio de autoritarismo. Patoteril, diría yo. Era tal la desproporción entre el poder presidencial y el de ese comerciante que se invirtió esa imagen que usted mencionaba del supuesto David frente al Goliat de las corporaciones.

Había habido cosas parecidas y peores contra nosotros, contra productores agropecuarios, contra empresas de distintos rubros. Pero nunca se exhibieron de manera tan clara para la gente la desmesura y la asimetría de poderes. Después pasaron por lo mismo actores, directores de cine, deportistas. Se vio que era una especie de terapia disciplinante. Y en esas cosas, lo que se tolera una vez es después cada vez más difícil de detener.

Me parece que con esas actitudes el kirchnerismo fue involuntariamente cimentando la voluntad de supervivencia de muchos actores, no sólo la nuestra. Mientras más soberbio se puso, más problemas se causó a sí mismo, aislándose de la sociedad. Fue perdiendo la simpatía incluso de grupos y actores que en algún momento lo habían apoyado o todavía simpatizaban en algunos terrenos. Fue cerrándose en la ultraortodoxia.

Lo inaudito se volvió habitual. Fíjese que en esos años las empresas, pero no sólo las empresas, dejaron de hablar de inversiones en serio, de valor agregado, de infraestructura, de cualquier asunto que pudiera dar perspectiva de largo plazo. La Argentina quedó sometida al juego de la emergencia, de la

ruptura de reglas permanente.

MN: *Antes dijo que usted y los demás directivos de Clarín terminaron asumiendo, pese a su estilo personal, la necesidad de darle voz a la empresa, que hicieron campañas explicando el rol del Grupo, defendiéndose de las acusaciones, y terminaron hablando públicamente por todo lo que no habían hablado en el pasado.*

¿No le parece que eso deberían hacerlo los empresarios en general más habitualmente y no sólo cuando se ven forzados por las circunstancias? ¿Que hacen falta voces empresariales que expliquen a la sociedad por qué hacen lo que hacen, por qué invierten o no, por qué pueden hacer ciertos aportes y no otros, que de haber más voces empresariales ellos saldrían beneficiados y también la sociedad y la democracia?

HM: Primero, lo nuevo que hicimos en esos años fue hablar con otras herramientas y para otros públicos sobre cosas que nunca habíamos ocultado. Quizá tuvimos que lograr mayor masividad en los mensajes y otra gimnasia en las respuestas, por la frecuencia casi de ametralladora de los ataques. Pero no tuvimos que inventar ningún discurso ni reescribir ninguna historia.

Lo de cultivar una imagen y una voz con mayor presencia en la opinión pública muchos colegas lo vienen practicando, tanto a nivel individual como asociativo. Respecto del papel institucional del sector en su conjunto, creo que esta década nos dejó enseñanzas que en otros países son un poco más antiguas. La necesidad de evitar las fragmentaciones excesivas; de construir consensos amplios cuando se trata de cuestiones básicas que hacen al desarrollo empresarial, económico y social; de tener una voz fuerte ante amenazas y arbitrariedades. Creo que hay bastantes muestras de una maduración en este sentido: AEA, el Foro de Convergencia, (69) la Mesa de Enlace, IDEA y varias más.

En lo que nos toca, creo que también aprendimos cosas. Por ejemplo a explicitar más la manera en la que trabajamos. Algunos querían que cumpliéramos un rol de mero antagonista político, incluyendo al gobierno de entonces, que se obsesionaba en confrontar con nosotros. Hubieran preferido que lo enfrentáramos políticamente y no que hiciéramos periodismo. Con aciertos y errores, tratamos de defender nuestro rol profesional y empresarial, que también fue atacado.

Pienso que en este sentido cumplimos una función que nos excedió a nosotros mismos. Porque, como en otros momentos, se enfrentó una disyuntiva en el país. No la que quería imponer el gobierno, entre ser “nacional y popular”, o ser oligárquico. Sí la real, entre una democracia que admitiera límites y tolerara los disensos, y otra más nominal, donde el triunfo electoral legitimara cualquier cosa posterior, cualquier avance sobre minorías o disidencias.

MN: *¿Qué cambió desde entonces en la vida pública y en la escena mediática? ¿Sigue planteada la misma contraposición entre relatos en pugna, aunque con posiciones institucionales invertidas?*

HM: Me parece que la decadencia del modelo anterior, tanto en términos del estado general del país como en términos morales, fue haciendo cada vez más difícil de sostener la famosa polarización. Por lo menos en el ciudadano de a pie. El tema de los relatos irreconciliables también es parte de esa grieta muy funcional a ciertos sectores políticos o intelectuales que necesitan del antagonismo para cubrir sus propias debilidades.

Insisto, me parece que ese relato se venía deshilachando desde antes del cambio de gobierno, dejando a la vista que los problemas estaban y eran muy serios más allá de quién los denunciara. Y que la solución, más que relato, necesita sentido común, trabajo y cooperación, dentro de una visión de dónde llevar al país.

En otras palabras, que ni Boudou, ni la tragedia de Once, ni el cacerolazo, ni el cepo cambiario, ni la inflación, ni la inseguridad habían sido invento de los medios. Al revés, la gente empezaba a percibir claramente que había cada vez menos medios que se lo contaban.

Reflexiones como estas hacíamos allá por 2012, un momento decisivo. (70) Coincidió ese momento de valoración social con las amenazas más serias que tuvimos. Íbamos a seguir viviendo golpes y sufriendo daños, eso seguro. Pero aunque nos afectaran en lo material, se les iba a complicar en la relación con el público. Ya no podían decirnos impunemente cualquier aberración y especular con distraer la atención de los problemas. Ya no podían decirnos alegremente «Clarín miente». Cada día que pasaba estaba más claro quién mentía.

Poder hacer periodismo en esas circunstancias era difícil. Pero a la vez era una oportunidad. Hacerlo con la vocación de masividad e inclusión que tienen nuestros medios nos puso en un lugar especial, sobre todo por la escasez de espacios no colonizados. No se trataba de algo diferente en su esencia a lo que hicimos en otros momentos. Por ejemplo, en el menemismo. Pero insisto, a la corrupción menemista parecía que estaba bien investigarla. Nadie allí hablaba de confrontación ni de periodismo de guerra.

Por cierto el kirchnerismo le declaró la guerra al periodismo. Trataron de instalar una suerte de teoría de los dos demonios inventando cosas contra nosotros y contra otros colegas. Pero, en definitiva, ¿cuáles fueron los relatos en pugna? ¿Las investigaciones por la ruta del dinero K fueron un relato? ¿Las de Ricardo Jaime? ¿Sueños Compartidos? ¿Ciccione, Hotesur o la Oncca fueron un relato? ¿Milani, López, Antonini Wilson? ¿Lo de los bolsos en el convento, lo de las importaciones de energía? (71) ¿Cuáles de los cientos de hallazgos del periodismo en esos años fueron meros relatos en pugna?

Fueron periodismo. Investigar e informar cosas del poder es, acá y en cualquier parte, hacer periodismo. Y hacerlo bajo ataque es doblemente difícil. A nadie le gusta trabajar en esas condiciones. Pero, más allá de errores, que todos tenemos, creo que hay que reivindicar el rol periodístico de los medios profesionales en esos años. Estamos orgullosos de haber podido mostrar lo que muchos se callaron.

MN: *También se dice que Clarín se atrincheró y se negó a innovar y a adaptarse a las condiciones cambiantes de las telecomunicaciones, que en aras de la resistencia sacrificó la modernización de sus medios. ¿Algo de esto puede haber sucedido?*

HM: Me parece que no, que pese a que tuvimos que destinar recursos humanos y económicos a defendernos, invertimos mucho en el terreno digital, en contenidos y en modernización de la red: 2.500 millones de dólares sólo en Cablevisión.

Fueron años en que integramos las redacciones, lanzamos nuevos sitios y no sólo del diario, hicimos foco en móviles, y además digitalizamos gran parte de nuestra red, multiplicamos el ancho de banda, lanzamos la TV de alta definición y varios productos nuevos, entre muchas otras cosas.

Si no hubiéramos puesto ese foco, los resultados no nos habrían acompañado. Hoy varios de nuestros sitios están en el ranking de lugares más visitados de la Web, junto a monstruos como Google, Facebook o Microsoft. En sitios de noticias, además del liderazgo de *Clarín*, hoy TN, *Olé* y Ciudad ocupan espacios relevantes. Fibertel fue claramente el proveedor de Internet que más creció en esos años, y el más valorado entre los usuarios de banda ancha. Así que por suerte pudimos consolidar nuestro posicionamiento y en varios casos mejorarlo.

Respecto de la confianza de nuestros medios, podría decirle que en términos de audiencia estamos en uno de los mejores momentos históricos. Nunca antes tantas personas han leído *Clarín* —obviamente, muchas de ellas no en papel—, tampoco nunca antes los televidentes han consultado tanto nuestro material en video —es cierto que no todos en el televisor, ni al mismo tiempo—, nunca antes Radio Mitre ha tenido este *share* de audiencia. Por otra parte, las encuestas de credibilidad nos siguen mostrando muy

bien en todos los segmentos. Esto no quiere decir que no estemos teniendo un desafío, como todo el mercado, para encontrar modelos rentables para cada uno de esos fenómenos.

Obviamente, si usted me pregunta si se necesitan más transformaciones, y más rápido, mi respuesta es que sí. Creo que como la de cualquiera que dirija medios que provienen del ecosistema tradicional. Sin duda, la velocidad y la intensidad de los cambios tecnológicos, culturales y de consumo de medios nos ponen ante la obligación de acelerar las innovaciones para sintonizar más y mejor con lo que las nuevas generaciones y los anunciantes esperan.

Es cierto que aquí, en los últimos años, una parte de nuestra cabeza debió ocuparse de cosas insólitas, como los precios del cable o los bloqueos publicitarios de Moreno, las resoluciones de De Vido, los disparates persecutorios de Sabbatella, (72) de una ley de papel (73) o de una cadena de distribución que atrasan cincuenta años, o de intendentes que buscaban complicarle la vida a Cablevisión. Pero tratamos de ordenarnos y de tener en claro que debíamos ser eficaces en la gestión de los negocios como paso ineludible para atravesar la tormenta. Dividiendo tareas, cuando fuera posible, entre quienes tenían que ocuparse de la emergencia político-institucional y quienes se encargaban del día a día de los negocios. Y tratando, en todo caso —para los que no teníamos más remedio que afrontar ambas responsabilidades—, de desarrollar una suerte de «esquizofrenia funcional», como la bautizamos acá adentro.

Seguramente hemos pagado costos. Seguramente algún tema avanzó más lento de lo que nos habría gustado. Seguramente no pudimos ser primeros en todas las transformaciones. Pero el balance para mí es positivo. Estamos en carrera: a velocidades propias en cada uno de nuestros medios, pero avanzando en todos. Vivimos caminos y procesos similares a medios de referencia en todo el mundo. Las incertidumbres son muchas, pero las compartimos con la industria.

MN: ¿Cuánto rencor queda de esos años? ¿Hay ajuste de cuentas? Muchos periodistas militantes han denunciado que los echaron de sus trabajos, en medios públicos o privados, como represalia. Y que la tortilla se dio vuelta, pero sigue siendo la misma tortilla.

HM: Rencores no tengo. Realmente no es algo que recuerde haber sentido alguna vez. El camino que tomamos no fue fruto de sentimientos personales sino de un convencimiento, si se quiere institucional, de los valores que estaban en juego. No le voy a negar que pueda haber quienes se sintieran especialmente afectados por lo que tuvieron que vivir. No fue quizá mi caso, por mi carácter, pero eso es algo muy personal, de cada uno. Lo que sí está claro es que siempre hemos tratado de tomar decisiones con la cabeza y no bajo emociones como el enojo, la bronca o la revancha.

Respecto de lo que sucedió en los medios kirchneristas, mi evaluación tiene que ver con la falta de responsabilidad y, en muchos casos, de moral, de quienes pretendieron montar un modelo de negocios desentendiéndose de la sustentabilidad y optando por ser apéndices del Estado. Digo de moral porque en varios casos se trata de individuos que se enriquecieron en lo personal con ese modelo, pero no armaron una estructura que pudiera sobrevivirlos ni siquiera un mes. Se financiaron con pauta en el mejor de los casos, o con deuda impositiva en los más groseros. Pero siempre dejando a la deriva a sus productos y a los que los hacían.

En cuanto a las represalias que usted dice, hoy veo más profesionalismo y pluralismo en los medios estatales que durante el kirchnerismo. Incluso muchos de los referentes de la comunicación más identificados con el kirchnerismo hoy tienen más espacio que antes en los medios.

No veo ninguna tortilla dada vuelta. Veo una situación más normal, más parecida a la de cualquier país medianamente democrático. Veo medios, tanto privados como públicos, donde pueden escucharse las diferentes expresiones políticas.

Es cierto que ha habido algunos episodios de agresión a figuras kirchneristas. Pero eso lo hemos

criticado siempre, antes y ahora. No se promueve el escrache a nadie en nuestros medios, nos repugna ese tipo de conductas.

No nos olvidemos de que también las tuvieron que vivir nuestros periodistas, y además alentadas desde lo más alto del discurso oficial. Hay anécdotas de quienes sufrieron insultos en restaurantes, en cines, caminando por la calle. Cuando nos enterábamos, además de solidarizarnos, tratábamos de explicar que, mientras hiciéramos nuestro trabajo, lo más probable era que esas agresiones continuaran. Me parece que era una forma de reconocer esa tarea, pero también de calmar la angustia. Porque además no era descabellado que hubiera quien no quisiera soportar ese tipo de episodios y decidiera dedicarse a otra cosa. Creo que habla muy bien de nuestros periodistas que ninguno de ellos lo hiciera.

Algunos se sorprendieron de que las 17.000 personas que trabajan en *Clarín* se mantuvieran tan unidas tanto tiempo, enfrentando semejante presión. Que en medio de esa incertidumbre, del miedo que generaba no sólo el ataque administrativo, sino la agresión anónima de los fanáticos, nuestra gente saliera a la calle a defender su fuente de trabajo, y trabajara más que antes. Muchos se sorprendieron de que prácticamente no haya habido deserciones. Que no hayan logrado enfrentarnos entre nosotros, que no hayan podido sembrar divisiones aun con las acusaciones más arteras que hicieron circular.

Yo no me sorprendí. Creo que fue una consecuencia de que incluso con nuestros errores, que los tenemos como todos, pudimos ratificar a lo largo de los años que no somos aves de paso, que los empleados no van a venir mañana y se van a encontrar con una oficina vacía y con sellos de goma. Y que formamos compañías con una finalidad clara: hacer periodismo, crear y distribuir contenidos. Con mejores y peores momentos, pero tratando de respetar siempre las reglas y la ética del oficio.

A *Clarín* quisieron arrastrarlo al barro en esos años desde el Estado. Nos demonizaron, quisieron convertir nuestra marca y nuestro logo en sinónimo de vergüenza. Pero ellos siguieron teniendo valor para la sociedad, para las audiencias y también para los periodistas, incluso en los peores momentos. Más aún, sobre todo en los peores momentos. Y eso va a ser siempre, para mí, una fuente de satisfacción.

Lo dije cuando faltaban días para el famoso 7D de 2012, en el que se quiso programar un desembarco sobre nuestra compañía. Recuerdo que terminé mi discurso con palabras que no eran demasiado optimistas, pero creo que se ajustaban al momento que se vivía y reflejaban lo que nos daba fuerza para seguir peleándola. Dije que no era la primera vez que el Grupo pasaba por situaciones críticas. Recordé cuando estuvo en riesgo la propiedad del diario, a principios de los setenta, o cuando sufrimos atentados con bombas, o secuestros de directivos. Y aunque, obviamente, la experiencia no inmuniza, quise transmitir que se trataba de un camino de largo aliento, en el que podíamos sufrir derrotas pero en el que no nos íbamos a dar tan fácil por vencidos. (74)

MN: *¿Qué balance general hace de estos años? ¿Qué aciertos y qué errores puede destacar? ¿Qué momentos de decepción y de alegría?*

HM: Cuando analizo lo que hemos hecho en estos años me siento conforme. No tenemos un problema con los errores. Los cometimos, claro, sobre todo en cuestiones de la ejecución cotidiana de un trabajo que está muy lejos de ser una ciencia exacta e involucra a tanta gente. Si metemos la pata y nos equivocamos, lo corregimos y damos vuelta la página. No nos trae problemas psicológicos. Tenemos que estar convencidos, eso sí. Tratamos de no ser una hoja al viento, de no depender de humores coyunturales o de oleadas de opinión instantáneas.

Creo que nuestro mayor acierto fue poder vislumbrar el tipo de amenaza que enfrentábamos. Y por eso, cuando el conflicto fue escalando, aunque nos sorprendió la virulencia, en términos generales estábamos bastante preparados. Veníamos analizando cosas que sucedían e hicimos un diagnóstico del fenómeno que teníamos enfrente, de lo que era capaz de hacer. Seguramente, en algunos aspectos fallamos, pero acertamos en lo importante, en identificar en cierto modo la genética del kirchnerismo. Y

por eso también percibimos que nuestro riesgo era de vida o muerte. Y nos preparamos para soportar un ataque de esa envergadura, con peligro de extinción o de mutilaciones importantes.

Entendimos que, si queríamos seguir siendo la especie que somos, medios con autonomía, debíamos estar dispuestos a sobrevivir acotados pero siendo lo mismo. Que intentar transformarnos en otra especie para sobrevivir era extinguirnos a mediano y largo plazo, aunque pudiera ser más fácil y cómodo en lo inmediato. En otras palabras, que entregar autonomía era firmar nuestro certificado de defunción.

Por eso, no nos engañamos respecto de un supuesto espacio de diálogo o negociación que muchos pensaban que era posible. No entramos en ninguna transacción especulando con poder desescalar el conflicto: sabíamos que terminaríamos entregando una tajada de esa autonomía. Eso pensaron en Venezuela y los resultados están a la vista.

Creo que en un esquema transaccional de ese tipo no habríamos tenido supervivencia a futuro. Y me atrevo a decir que no sólo nosotros. El modelo iba por todos, y lo explicitó claramente.

Respecto de mis emociones, esos años fueron un electrocardiograma. Grandes decepciones no recuerdo. A veces la frustración frente a la actitud de alguien que uno esperaba fuera un poco más digno. Pero así es la naturaleza humana; tampoco podemos esperar que todos tengan la misma vara.

Alegrías hubo varias pero, la verdad, nos las permitíamos muy poco. No queríamos que cualquier distensión nos hiciera bajar la guardia, las defensas. Era más una alegría contenida, porque la incertidumbre seguía a la vuelta de la esquina.

Siempre fuimos prudentes y lo seguimos siendo. Estamos lejos de sentirnos ganadores. A lo sumo, satisfechos de lo que pudimos defender, de poder seguir siendo aquello por lo que peleamos.

Por eso, hace rato que hemos dado vuelta la página, lejos de cualquier espíritu de revancha.

Tenemos enormes desafíos por delante, en nuestra industria y en nuestro trabajo. Y debemos dedicar la energía, el talento, el esfuerzo y las ganas para abordarlos. No para gastarlos en cosas inútiles. La vida continúa.

60- La fórmula que salió segunda en la elección a presidente de 1995, integrada por José Octavio Bordón y Carlos «Chacho» Álvarez.

61- Citicorp Equity Investment, grupo económico que en los inicios de la década de 1990 participó del proceso de privatizaciones vía el canje de deuda externa. Más tarde, a instancias del presidente Carlos Menem, adquirió emisoras de televisión por aire, cable, editoriales, diarios y revistas.

62- Fernando de la Rúa, presidente argentino entre 1999 y 2001.

63- Eduardo Duhalde, presidente argentino entre 2002 y 2003.

64- En septiembre de 2015, el Grupo Clarín adquirió la empresa de telefonía móvil Nextel Argentina.

65- «El hombre de *Clarín*. Vida privada y pública de Héctor Magnetto», de José Ignacio López (Sudamericana, 2008).

66- En octubre de 2007 el Grupo Clarín comenzó a cotizar en las Bolsas de Buenos Aires y Londres.

67- Ver en el anexo el discurso de Magnetto en el Encuentro Anual del Grupo Clarín, 2012.

68- El 8 de julio de 2012, *Clarín* publicó una declaración de un empleado de la inmobiliaria Toselli sobre el estancamiento del sector inmobiliario por el cepo al dólar. Tres días más tarde, por cadena nacional, la presidenta Cristina Kirchner reveló la situación fiscal del dueño de la inmobiliaria.

69- Reúne a las principales entidades empresarias argentinas.

70- Ver en el anexo el discurso de Magnetto en el Encuentro Anual del Grupo Clarín, 2012.

71- Son los nombres con los que se conoce a las principales investigaciones periodísticas llevadas a cabo entre 2003 y 2015. Todas involucran a funcionarios públicos de alto nivel.

72- Martín Sabbatella, titular de la Autoridad Federal de Servicios de Comunicación Audiovisual (Afsca) entre 2012 y 2015. Fue candidato a vicegobernador por la provincia de Buenos Aires en 2015, por el Frente para la Victoria.

73- En diciembre de 2012, se aprobó la ley que declaró de interés público la producción de papel para diarios en la Argentina.

74- Ver en el anexo el discurso de Magnetto en el Encuentro Anual del Grupo Clarín, 2012.

CAPÍTULO 5

Clarín y el país de aquí en más

MN: Si es cierto lo que ha dicho hasta aquí, y lograron sobrevivir no sólo por capacidad de aguante sino por el desempeño en el oficio y porque les asistían buenas razones, ¿lo que sigue para Clarín, y más en general para el periodismo, será más de lo mismo, una restauración de la normalidad prekirchnerista? ¿O Clarín y el sistema de medios en general necesitarían también unas buenas reformas?

HM: Creo que si hay algo que está en movimiento en nuestra época es el universo de los medios y las comunicaciones, que además es un reflejo de los enormes cambios culturales y tecnológicos que vive la sociedad global. Me parece que no tengo que aclarar que a nosotros no nos define el conservadurismo. En *Clarín* siempre hemos tratado de adaptarnos, de transformarnos para acceder a los nuevos lenguajes, a los nuevos públicos, a las nuevas tendencias de la industria.

Es verdad que lo que aquí estuvo en juego fue algo más profundo, fue el propio rol de los medios en la democracia. Esa esencia es la que no pretendemos resignar. Pero, ojo, esa esencia está jaqueada no sólo por las hegemonías políticas, sino también por el cambio de modelo de negocios que deriva de la revolución de Internet y de las plataformas que se nutren del contenido de los medios y absorben sus fuentes de financiamiento.

El gran desafío que tenemos los medios a nivel global es encontrar las fórmulas que nos permitan seguir sosteniendo la función periodística profesional y, en definitiva, el rol que estamos llamados a cumplir en la democracia.

Vivimos un momento de incertidumbre en la historia de los medios. Y en la historia de la humanidad, diría yo, a partir de la transformación científica y tecnológica que nos envuelve. Una transformación que aún no tiene su correlato en el campo político e institucional. Por eso, hablar de restauración no sólo me parecería ingenuo, sino suicida. Si los medios no asumimos proactivamente nuestra propia transformación, manteniendo nuestra esencia pero a la vez reinventándonos para sostener nuestra vinculación con la sociedad, estamos condenados al fracaso. Tenemos que saber encarar con mucha agilidad los cambios que nos está demandando la audiencia para seguir siendo necesarios, útiles e interesantes.

No es que tenemos que salir del refugio antibombas y empezar de cero. En todos estos años estuvimos innovando, incorporando servicios, ensayando reformas. Y por eso las audiencias siguieron acompañándonos.

MN: ¿Qué expectativas tienen con el nuevo ciclo político? ¿Cómo empalman los desafíos del país con los de las comunicaciones y el periodismo, y en particular los de Clarín?

HM: Nuestra expectativa es la misma de toda la sociedad. Se cierra un ciclo negativo y hay una oportunidad. Existen muchos y grandes desafíos para las nuevas autoridades. Hace poco lo dije en una

entrevista, creo que es importante no perder la dosis de realismo que hace falta para no terminar confundiendo deseos con posibilidades, y desaprovechando oportunidades.

Hace décadas que a los argentinos nos falta una visión compartida y de largo plazo que oriente nuestros esfuerzos. Tenemos que superar el ánimo cortoplacista y refundacional.

Un modelo de desarrollo requiere inversión genuina inteligentemente orientada, macroeconomía estable, prioridad educativa y equidad social. Hay un gran camino por recorrer que tiene una base institucional. En estos años aprendimos que el Estado de derecho es fundamental para el desarrollo económico.

Se nota en muchos actores una actitud de mayor madurez y búsqueda de equilibrio que puede ser alentadora. La sociedad decidió un cambio porque percibió falencias profundas, institucionales, económicas y sociales. No por una urgencia coyuntural. Se trata de algo inusual en nuestra historia. Eso hace que la sociedad le esté dando una oportunidad a esta gestión, aun sabiendo que tiene que atravesar un camino con bastantes espinas.

Ampliar, mantener o consumir ese crédito dependerá del gobierno. Recién estamos saliendo de un escenario donde todas las variables estaban trastocadas. Hoy veo aciertos y errores de gestión, pero también un camino orientado a recuperar cierta normalidad a la argentina.

Claro que el desafío es más profundo y ambicioso, sentar los cimientos de un país más estable y razonable. Lo dije en esa misma entrevista por el bicentenario: tenemos grandes recursos naturales, tenemos capital humano de calidad, pero nos falta ordenarlo y ponerlo al servicio de un modelo de desarrollo. Un modelo que trascienda los beneficios de corto plazo, los esquemas meramente extractivos o el asistencialismo sin transformaciones de fondo. Para esto hay que trabajar en serio y evitar los atajos.

Dije también que, históricamente, las elites argentinas no supieron desarrollar una síntesis virtuosa entre democratización política y desarrollo económico. Muchas veces la universalización de derechos políticos y sociales se vio como antagónica a la inversión y la generación de riqueza. Y viceversa, muchas veces el modelo agroexportador fue incapaz de generar una matriz que incluyera a las grandes mayorías. Creo que ese péndulo entre conservadurismo y populismo fue muy nocivo para el desarrollo de un proyecto nacional más moderno e inclusivo.

Para dar vuelta la página, creo que hay que evitar las anteojeras ideológicas y tratar de poner el pensamiento y la acción en resolver los problemas. Buscar una inserción en el mundo inteligente y multipolar. Desarrollar políticas activas para favorecer la inversión energética y productiva. Favorecer la actividad privada como motor de desarrollo. Orientar la inversión estatal en infraestructura, educación, seguridad y salud. Todo eso se necesita para aspirar a un progreso genuino y más igualitario.

En cuanto a los medios en general, es obvio que necesitamos que al país le vaya bien para poder encarar sobre bases más estables los retos que tenemos por delante.

Nosotros salimos de años de supervivencia. Primero, estamos terminando de ordenar todo lo que estaba patas para arriba. Cuestiones burocráticas, procesos administrativos, procesos judiciales sin causa. Una cantidad impresionante de cosas, tanto a nivel del Grupo como de las empresas y los accionistas. El ataque fue tan generalizado que no hubo área que no fuera tocada.

Problemas entre los gobiernos y los medios siempre hay. Lo que se percibe ahora es un escenario diferente, donde se habla menos a gritos, donde no se dramatiza tanto, al menos por ahora, el papel de la prensa. Los periodistas siguen diciendo lo que pasa, siguen leyendo la situación política, económica y social, siguen marcando los problemas con su criterio profesional. Están metidos en un contexto social.

MN: ¿Cuáles cree que son los obstáculos para el cambio hacia una democracia sólida y una economía desarrollada? ¿No le parece que hay, más allá del kirchnerismo, una cultura política y económica poco favorable a ese curso? Podría decirse que el kirchnerismo tenía buenas chances de imponer su

proyecto en el largo plazo porque su relato coincidía con creencias muy extendidas de nuestra cultura política, y si no perduró fue por sus propios errores más que por las resistencias del resto.

HM: El gobierno anterior tuvo muchas cosas del contexto a su favor, desde los valores de las materias primas hasta el reclamo social posterior a la crisis de 2001 por la revalorización del rol del Estado y la autoridad presidencial. También utilizó a su favor cierto sentido común bastante favorable al populismo, el estatismo y cosas por el estilo. Tuvo una enorme distribución de poder a su favor, años de enorme abundancia de recursos, alianzas internacionales, clima de ideas favorable. Pero tampoco logró como quiso una carta blanca. Se enfrascó en conflictos interminables e innecesarios que pretendió usar para sacar beneficios, pero por los que también pagó costos.

Esto fue lo que pasó con los medios. Es cierto que nos perjudicó y nos provocó daños. Pero con el paso del tiempo creo que fue el principal damnificado. Si hubiera aceptado el rol de la prensa, seguro que le habría ido mejor. Mucho más daño que todas las críticas le provocaron los discursos celebratorios, los gritos militantes que taparon los errores, los hicieron más largos, más costosos y más difíciles de corregir.

Por eso, cuando me hablan de supuestos triunfos culturales de ese gobierno, yo discrepo. Creo que pagó muy caro ciertas ventajas coyunturales más bien acotadas. Y sobre todo efímeras, que no valían ni por asomo el precio que el país pagó. Es cierto que editaron un relato con eslóganes oportunistas, con un recorte de muy escaso apego a la realidad. Un relato que se nutrió de ideas nacionalistas, intervencionistas y antiempresarias atractivas para parte de la sociedad.

Pero la propaganda no sirve en el mediano y largo plazo. En poco tiempo, y con varios escándalos de por medio, quedaron al desnudo la desinversión en infraestructura y energía, el engaño con la inflación, el aislamiento internacional, la declinación educativa y de salud, el crecimiento del empleo público y la caída del privado. Y eso abrió en la sociedad una mirada más atenta a problemas como la inversión, la productividad, la estabilidad de la moneda o el ejercicio más mesurado del poder. El futuro dirá si sobre esa base se configuran consensos nuevos y duraderos.

Sin duda los costos institucionales, económicos y sociales de un ciclo como este no se solucionan de un día para otro. Pero al mismo tiempo creo que le han quitado algo de credibilidad a la cultura del país adolescente, a la visión maniquea de los problemas colectivos. Incluso a la mitificación de sus nombres, al promover figuras caricaturescas, patoteras o protagonistas de una corrupción rampante como referentes de lo «nacional y popular».

MN: *Entonces, ¿tampoco cree que vayan a perdurar los argumentos contra Clarín, la visión sobre el Grupo como «prensa dominante» y «antipopular»?*

HM: Creo que muchos de esos fantasmas que se quisieron instalar vienen chocando paulatinamente con una realidad que se impone. Me parece que *Clarín* y otros medios hicimos nuestro trabajo. Y los resultados, aunque a veces les cueste reconocerlos a quienes adhirieron al modelo o tuvieron afinidad política con él, terminan siendo algo bastante incontrastable.

Creo que hoy, incluso en el peronismo, es como si se hubiera corrido un velo, y hasta los sindicalistas, intendentes y dirigentes sociales han adoptado un lenguaje más razonable respecto de la prensa. En parte porque antes la atacaban por obediencia debida, en parte porque el ambiente cambió tan aceleradamente que esa cosmovisión parece haber dado paso a una más moderada. Hay un núcleo más ideológico, claro, pero existe en todos lados y existía ya en la Argentina antes del kirchnerismo.

Insisto en que, aunque se debieron pagar costos, las lecciones culturales me parece que son positivas, incluso respecto de la comprensión del rol que tenemos las empresas de medios.

MN: *¿Significa esto que Clarín quiere que le vaya bien al nuevo gobierno, mientras que quería que le fuera mal al anterior?*

HM: No hubo nadie que hiciera más que la prensa crítica para que los Kirchner revisaran sus errores y, por lo tanto, para que les fuera bien. Ni qué decir al país: ¿cómo a la prensa le va a convenir que al país le vaya mal? Además, es el país donde trabajamos, donde vivimos, donde viven nuestros hijos y vivirán nuestros nietos.

Algunos dicen que sólo las malas noticias venden. ¿Eso significa que en los países donde hay menos conflictos se venden menos diarios y las empresas de medios colapsan? Es absurdo. ¿Qué sería que le fuera mal a un gobierno? Que insista en sus errores, en sus actitudes depredadoras, en sus medidas cortoplacistas que terminan hipotecando el futuro.

Por eso, creo que la experiencia con el kirchnerismo enseña algo fundamental. Que la crítica ayuda, que la libertad genera tensiones pero beneficia a todo el mundo. Al que ejerce el poder, a los gobernados, a los que apoyan a los gobiernos y a quienes los critican.

Ojalá en los próximos años se construya una relación más madura entre política y prensa. Habrá que verlo, hay mucho por hacer para que ese camino se consolide, no depende sólo de las reglas de juego, sino también de las costumbres, y hay muchos hábitos nocivos que vienen de antes. Desde intolerancias recurrentes del poder político hasta la tentación de evitar la intermediación periodística. Tampoco en este terreno alcanza con una normalización a la argentina; hacen falta innovaciones importantes.

MN: *Así que es moderadamente optimista, pero no se hace demasiadas ilusiones...*

HM: Sí, soy optimista y también lo fui en cierto modo durante el ciclo anterior; nunca creí que la sociedad iba a acompañar una deriva autoritaria. Me parecía que la democracia no era tan frágil como había sido en el pasado, en los años setenta o más atrás. También que había actores que estaban dispuestos a no resignar su espacio, ni dejarse avasallar. Me parecía que había más reservas que en otros países que enfrentaron procesos similares.

Pienso que nuestra sociedad y nuestras instituciones son más pluralistas y democráticas de lo que a veces se cree. Por eso se vivió cierto desacople en el discurso del kirchnerismo. Les hablaban a los argentinos como si fueran cubanos de los años sesenta, como si en serio los votantes estuvieran resignados a elegir entre un gobierno populista o una dictadura oligárquica, cuando hace décadas sabemos que hay otras opciones.

MN: *Algo que es desmentido a veces por las opiniones y visiones que circulan en ciertas elites culturales, donde sí se instaló fuertemente la grieta, y parece que va a sobrevivir por un tiempo al menos. ¿No le parece?*

HM: Es cierto que en algunas esferas esa brecha pudo haberse instalado, quizás en parte del periodismo, del mundo intelectual, de los artistas y de cierta militancia política. En general, se trata de un público hiperpolitizado, que es una minoría bastante acotada.

El kirchnerismo necesitó concebir y alimentar contradicciones que dieran la idea de enfrentamientos irreconciliables. Exacerbó posiciones antagónicas que no eran muy reales, que buscaban impedir el debate racional, que siempre tiene más moderación, más intercambios, no tantos blancos y negros, más grises.

Esa grieta, más allá de algunas consecuencias reales, tuvo mucho de construcción para sostener el fervor o desacreditar las críticas. Fíjese que en infinidad de situaciones los informes periodísticos eran descalificados por supuestas intenciones antidemocráticas.

Creo que desde el Estado se intentó construir una escena donde supuestamente había dos polos en pugna, uno elegido y el otro, una empresa. Fue un disfraz que no funcionó, no fue creíble. Y hoy menos aún. La pregunta que hay que hacerse es si la política argentina está signada por una guerra ideológica, y creo que no es así. Hoy predominan los matices en la clase política, y me parece un síntoma de cierta madurez.

La polarización es un mal de muchas democracias, y puede ser en ocasiones la puerta para que se legitime la persecución de un sector político, o de una minoría, o de un individuo, o de una empresa, simplemente por ejercer su derecho a expresarse, a disentir. Es decir, abre la puerta para que las democracias terminen en otra cosa.

Pienso que el fracaso de la polarización fue una de las razones de la derrota del kirchnerismo. Y si los medios fuimos tan atacados creo que se debió a que entendieron que no éramos funcionales a esa polarización, porque alimentábamos debates y mostrábamos hechos. Y ambos, debates y hechos, desmentían que la política tuviera que dividirse tajantemente en amigos y enemigos.

En el encuentro gerencial de 2009, cuando ya se había desatado el vendaval sobre nosotros, sostuve algo que sigo pensando. Dije que nosotros no elegimos ser enemigos de nadie. No aceptamos, eso sí, ser socios de un proyecto de poder político y económico. Quisimos seguir ocupando el lugar que nos corresponde, y esto no fue admitido por una lógica binaria, en la que se es cooptado o se es enemigo. En la mirada del kirchnerismo pasamos a ser esto último, un rol que no buscamos ni nos compete. Pero que tampoco iba a amedrentarnos ni hacernos callar lo que honestamente creíamos que teníamos que decir. (75)

MN: Mucha gente todavía interpreta lo que pasó como si se hubiera tratado de una disputa entre poderosos, una pelea que dejó a la sociedad en el medio. ¿No le parece que la asociación entre Clarín y «los poderosos» puede sobrevivir, afectando su rol periodístico?

Y más en general, ¿no cree que esa visión plebeya y antielitista que tiene la sociedad argentina de sí misma, incluso buena parte de sus mismas elites, puede ser un componente importante de las resistencias al cambio?

Se ve, por ejemplo, en el debate actual sobre la nueva elite gubernamental en términos de «ceocracia». Parece haber, de un lado, algunos abusos tecnocráticos y, del otro, una visión casi irracional de desconfiar de quienes conocen los problemas técnica y profesionalmente.

HM: Mientras que la política no vuelva a alimentar esas tensiones, me parece que pueden ser procesadas con bastante naturalidad. Porque además existen en todo el mundo. Es casi parte del folclore democrático cuestionar a los empresarios de medios, acá, en Francia o en Estados Unidos. También es parte de cierto sentido común seudoprogresista pensar que los empresarios son malos y los cuadros técnicos son insensibles.

Estas caracterizaciones sólo pueden transformarse en una cultura antiperiodística, antiempresaria o antiintelectual cuando están potenciadas por la polarización y por un aparato de propaganda. Y me parece que en la época que empezamos a transitar va a ser más difícil, no imposible claro, que se den ambos supuestos. Otra vez, vivimos una etapa en que la moderación es predominante, tanto entre los actores de distinta filiación política como de los referentes de los distintos ámbitos de la sociedad civil. Hoy empieza a verse tímidamente que en algunos rubros la cooperación intenta reemplazar al conflicto, lo que obviamente es positivo.

No se me escapa, igual, que la crítica a esa entelequia llamada «los poderosos» puede ser hoy el refugio de quienes dejaron de serlo. O de otros que adhirieron al relato o al menos no lo cuestionaron cuando tenía mayores costos. Para muchos parece cómodo negarse a revisar esos años con la excusa de una supuesta neutralidad, en la que reflotan esa suerte de teoría de los dos demonios aplicada al ciclo

kirchnerista, que es tan insostenible como su versión original.

He escuchado decir: «No estuve con los K pero tampoco con *Clarín*», como si se tratara de una opción válida, como si fueran dos actores asimilables, que cumplieran las mismas funciones y tuvieran las mismas responsabilidades. No se trata de simpatizar o no con nuestra línea editorial, con nuestro estilo informativo o con nuestros periodistas. Esa no es la discusión. El punto es si se quiere asumir o no una posición clara frente a los abusos del Estado, frente al intento de destruir el periodismo profesional o de perseguir el disenso.

Esa es la grieta en nuestra cultura, y en ella se esconden muy distintas voces y muy distintas intenciones, algunas mal disfrazadas como imparciales. Y otras típicamente argentinas: somos un país enamorado de las peleas, eso no va a cambiar.

MN: Hay periodistas, incluso en Clarín, que opinan que la grieta es un buen negocio porque entretiene al público; no se preocupan demasiado por cuáles sean los contendientes, siempre que haya dos bandos dispuestos a sacarse los ojos. Eso, que se ve claramente en algunos programas de televisión, ¿agrava el problema o es una válvula de escape incruenta a ese deporte nacional de la querrela constante?

HM: Yo separaría «la grieta», tal como se la denominó en estos años en la Argentina, de un fenómeno más global, como es el de cierta puesta en escena de la información. Se trata de un tema que viene siendo estudiado por los semiólogos en el mundo e impacta sobre todo en los medios audiovisuales, que deben captar la atención de un público sujeto a cada vez más estímulos y ofertas de contenidos, acostumbrado a tener todo aquí y ahora. Un público que exige no sólo respuestas inmediatas, sino además impactantes.

Sin llevarla al extremo, en el que termina importando más el show farandulesco que la información o el debate mismo, creo que esta tendencia, que tiene un componente generacional y de época, nos pone frente a la exigencia de buscar las herramientas del discurso que sirvan para llegar mejor a las audiencias, para hacer más comprensibles temas áridos, para llamar la atención de la gente entre los ciento cincuenta canales que tiene para elegir. Obviamente, el desafío es hacerlo sin resignar los estándares profesionales.

Respecto de esas supuestas peleas en el barro periodístico, yo no me preocuparía demasiado. Son estilos que aparecen periódicamente. Es cierto que a veces se banalizan discusiones y se degrada el debate, pero tampoco hay que generalizar. Y en ocasiones, sobre todo en momentos de crispación, esa escenificación de la discusión puede hasta resultar terapéutica.

Los periodistas profesionales son actores particularmente sensibles a las opiniones de sus amigos, de sus familiares, de la gente en general. Necesitan serlo para retroalimentarse y no perder la temperatura de la sociedad. Por eso muchos han pasado momentos duros en los años recientes. Tuvieron más problemas personales que en otras profesiones y a veces esto ha llevado a algunos a proyectar la famosa grieta más allá, como si atravesara a toda la sociedad. Me parece comprensible, pero yo veo algo de microclima en esa mirada.

La guerra del kirchnerismo contra el oficio puso a los periodistas en un lugar difícil. Tuvieron que defenderse y defender la profesión contra la incomprensión de muchos. Ahora el desafío es que la discusión política vaya volviendo a su cauce. Que el debate reencuentre los límites, se vuelva más razonable y, por ende, más productivo. Venimos apostando a eso con ciclos como los que llevamos adelante desde 2014 en el Malba, (76) además de los que armamos cotidianamente en nuestros medios.

MN: Hablando del rol de los empresarios de medios, se ha dicho y repetido en estos años que una cosa es libertad de prensa y otra muy distinta libertad de empresa. ¿Qué opina de esta distinción?

HM: Que esa separación es falsa: en todas las democracias del mundo lo fundamental de la tarea periodística se hace en empresas, no en organismos públicos ni en organizaciones sin fines de lucro, aunque ambos pueden ser, y son, importantes para el pluralismo y la vida pública.

Usinas del anterior oficialismo y sectores afines quisieron instalar que en la Argentina regía la libertad de empresa pero no había libertad de expresión. Esto no es novedoso; conceptos similares se escuchan desde hace años en otras partes del mundo. Yo creo que es una afirmación absurda y que funciona como otro disfraz que oculta la naturaleza y los objetivos de los ataques del poder político a los medios.

Durante el ciclo kirchnerista, los que echaron a periodistas por cuestiones ideológicas fueron los medios públicos o paraoficiales. Que yo sepa, los Kirchner, tanto cuando buscaban llegar al poder como mientras lo ejercieron, pudieron comunicar muy ampliamente sus planes y decisiones en todo el sistema de medios. E incluso disfrutaron de reconocimientos periodísticos por determinadas medidas mientras supuestamente sólo regía la famosa libertad de empresa.

¿Qué esconde ese eslogan entonces? Que quizás eso no les alcanzaba, que querían más poder y además permanecer en él, y que por eso tenían que destruir a los actores que ya no les sirvieran. Incluido, obviamente, el sistema de medios, más competitivo y plural que el que vino después. Aquel no era perfecto, pero a nadie se le había ocurrido decir que era el origen de los problemas del país. La gran mayoría de la sociedad valoraba su utilidad para informarse y formar su opinión, a veces con consensos, otras con más disensos.

Esa libertad de opinión de las audiencias era una virtud de nuestra vida pública. Pero los Kirchner la desvalorizaron y les habría encantado suprimirla. Lo que no querían aceptar era que los ciudadanos podían haberlos elegido para gobernar y al mismo tiempo podían elegir todos los días uno o varios medios de comunicación para informarse. Y por más poder político que hubieran acumulado, no podrían controlar ni esa decisión ni lo que los medios dijeran sobre sus gestiones de gobierno.

Esto les resultaba intolerable y para disfrazarlo argumentaban que ellos tenían los votos y, por lo tanto, encarnaban la democracia, mientras que las empresas de medios representaban sólo a sus dueños, no a sus audiencias. De esa falsa lógica derivaba su supuesto mandato para limitar las empresas de medios y para deslegitimar sus críticas.

Para desplegar su plan se montaron en su legitimidad electoral, en el control arbitrario de todos los resortes del Estado, y también en una cultura política nacional que suele desmerecer el rol de las empresas, y más si son grandes. Esta me parece que fue una de las canteras más problemáticas de la que se alimentó la campaña oficial contra los medios privados.

No es que la sociedad haya comprado ese discurso en forma acrítica. Si no, no se podría explicar que las audiencias siguieran prefiriendo estos medios. Pero el discurso contra las empresas contaminó el ambiente de desconfianza. Mucha gente no creyó en el relato oficial, pero sí pensó que estaba envuelta en una pelea en la que no quería quedar involucrada, ni entendía qué tenía que ver con ella. Cuántas veces escuchamos frases como «¿Será cierto lo que dicen, es parte de la pelea o están defendiendo su negocio? No se puede confiar en nadie».

Todas las empresas defienden su negocio. Y las de medios también. ¿Y cuál es nuestro negocio? Que las audiencias nos consideren creíbles. Por lo tanto, tratamos de informarlas lo mejor posible. Nuestro trabajo está auditado las veinticuatro horas. Por la competencia, por decenas de referentes de la política, de la academia y de la vida pública. Y sobre todo por la gente, que contrasta lo que mostramos con lo que registra en su vida cotidiana.

Si fallamos, la audiencia elegirá a la competencia y nuestro negocio decaerá. Tendremos que esforzarnos más, conseguir más primicias, ofrecer nuevas lecturas, más precisas y confiables.

En las democracias desarrolladas las empresas de medios trabajan para ser rentables, para minimizar las incertidumbres económicas. Esa tranquilidad es la que les permite informar con más

libertad, con menos presiones, con mayor independencia de cualquier actor público o privado. Cuanto más sanas sean esas estructuras empresarias, mejores redacciones profesionales van a poder sostener, en cantidad y calidad. Y mejores serán los resultados del trabajo periodístico.

¿Por qué cree usted que en general las redacciones más premiadas del mundo, o aquellas que tuvieron hallazgos de peso histórico como *Watergate*, o los diarios de referencia en cualquier país democrático, pertenecen a empresas periodísticas privadas?

¿Puede haber intereses económicos que condicionen la información que brindamos? Mientras más se enfoquen las empresas de medios en este negocio, menos riesgos de ese tipo habrá. ¿Puede haber preferencias políticas e ideológicas? Sí, obviamente, y en algunos medios son más marcadas que en otros. Pero en todos, si se quiere, se puede hacer periodismo profesional.

Las audiencias eligen y también cambian, según cambian sus intereses o sus evaluaciones de los medios. Y las empresas de medios, que necesitan de las audiencias para existir, se van a esforzar por atraerlas. Es el mejor sistema, probado en todo el mundo. Las alternativas las podemos encontrar en países en los que no hay libertad.

MN: *Dijo recién algo sobre lo que quisiera volver. Hay algunos medios más doctrinarios, hay diarios conservadores, liberales y socialistas. Es totalmente legítimo que así sea. Clarín tuvo históricamente vínculos con el desarrollismo, pero desde que se consolidó como empresa evolucionó hacia una posición más difusa, más plural, pero también más indefinida. ¿Qué ventajas y desventajas tiene esto?*

HM: *Clarín* nunca se alejó ni de la mirada ni del espíritu del desarrollismo. El ideal desarrollista, obviamente adaptado al siglo XXI, a los cambios geopolíticos, económicos y sociales de la actualidad, sigue siendo el norte en el que nos sentimos reflejados. En la década de 1980, *Clarín* sí dio un paso para separar al diario del partido político que encarnaba ese movimiento. Se trató de una decisión de la directora, que entendió que esa simbiosis entre el diario y el MID podía ser, a futuro, negativa para el diario. Que podía condicionarlo, restarle independencia y pluralismo.

Ya expliqué en detalle los pormenores de esa decisión y lo difícil que fue para mí, aunque coincidía en que era necesaria para no terminar encorsetando a *Clarín* y quitándole relevancia.

Yo me formé con Frondizi y Frigerio, (77) igual que otros accionistas del Grupo. Y *Clarín* era el diario que leíamos, aquel donde estaban presentes los debates y los análisis que nos apasionaban. Y en general es esa perspectiva la que ha alimentado, en el campo político y económico, muchas de nuestras opiniones, coincidencias y divergencias con los gobiernos de la democracia.

Nuestra preocupación estuvo siempre enfocada en que las coyunturas no absorbieran toda la atención y nos olvidáramos de los cambios de fondo, en una mejora en la calidad institucional y en un proceso de inversiones en serio, para que el crecimiento se transformara en desarrollo.

Nos pasó con los Kirchner, pero no fue muy diferente el motivo de disidencia con Alfonsín o con Menem, aunque las circunstancias y los acentos fueron distintos.

Si se fija, en nuestra reunión anual de 2004 ya marcábamos los desafíos que veíamos ante una sociedad más polarizada y con fuertes demandas institucionales. (78)

Y un año después, para el 60 aniversario de *Clarín*, esboqué algunos puntos que —nos parecía— podían, desde la tradición histórica y desarrollista del diario, constituir un aporte para el debate colectivo. Hablamos de la necesidad de atraer inversiones, de desarrollar *clusters* productivos y de servicios, de sumar valor agregado sin dejar de apostar a sectores con mayor densidad de capital, de mejorar la calidad de la educación y el empleo, de reconstruir la seguridad jurídica, de apuntar a una inserción en el mundo inteligente, de reinvertir estratégicamente en infraestructura, de reconstruir el mercado de capitales. (79)

Nuestras críticas entonces, y también después, apuntaban a no quedarse en remedios de circunstancia

y en particular al «cómo» se hacían las cosas. No me parece que fueran ideas difusas o indefinidas. De hecho, hasta el día de hoy están pendientes, y las seguimos reivindicando con el mismo énfasis.

MN: *Haciendo un balance, ¿qué cree que aprendió Clarín en estos años? Ha dicho ya que se fortalecieron internamente y ante las audiencias. ¿Qué síntesis haría del saldo de los doce años pasados?*

HM: Lo dije hace poco en una entrevista con *El Cronista*. Rescato que hayamos podido sobrevivir sin resignar aquello en lo que creíamos ni abandonar la función periodística. También, que nuestros medios hayan sido un espacio donde pudieron expresarse otras instituciones y personas que no se dejaron avasallar. Y sobre todo, rescato que el país haya evitado avanzar en dirección a un autoritarismo populista como el que hoy sufre Venezuela.

Creo que siempre en la vida, y más en un proceso como este, se aprenden muchas cosas. Por ejemplo, que los principios y los valores personales siguen siendo un componente esencial de las conductas humanas. Que frente a la corrupción, las prácticas extorsivas, el poder y el dinero del Estado, hay mucha gente dispuesta a hacer lo que cree correcto, pese a los riesgos. Que en los momentos límite, muchas personas muestran su esencia, para bien y para mal. Y que si alguna nos defraudó, muchas más reivindicaron la buena madera de la que estaban hechas.

También, por qué no, hemos aprendido a comprender las ambigüedades de distintos actores que participaron de la historia, de las muchas personas que en algún momento pensaron de una manera pero luego se atrevieron a cambiar. Y de los que siguen pensando honestamente igual: creo que hemos aprendido a ser más tolerantes y a estar dispuestos a dar los debates que sean necesarios.

MN: *Pero ese aprendizaje ¿alcanza para lidiar con el futuro? Lo digo porque la Argentina parece llegar un poco tarde a integrarse al mundo, cuando el mundo parece ya no ser muy amistoso en términos comerciales y financieros. Y tal vez Clarín corra el mismo riesgo, y trate de avanzar en la convergencia cuando está retrasado frente a los actores globales.*

HM: Los desafíos que vienen son diferentes pero tan críticos como los que dejamos atrás. Nos ponen la vara muy alta. Algunos me hacen un chiste, que como todo chiste tiene algo de verdad, respecto de si valió la pena tanto esfuerzo en sobrevivir cuando no sabemos qué va a ser de nosotros, un grupo local, frente a un escenario global de medios en crisis y de telecomunicaciones dominadas por actores mundiales.

«Mal de muchos, consuelo de tontos», dice el refrán. Pero es así; todas las empresas de esta industria enfrentamos desafíos enormes, tanto las de acá como las de afuera. Y no sólo las chicas, como somos nosotros para los estándares globales, sino también las muy grandes.

Nadie sabe a ciencia cierta cómo se reconfigurará nuestro mercado, y todos nos preguntamos si las organizaciones periodísticas profesionales podrán seguir ocupando su lugar. Si los medios —llamémosle— tradicionales podrán ser rentables para producir contenidos de calidad, si se van a poder financiar con publicidad *online*, qué espacio tendrá el cable en el mercado de la convergencia y tantas preguntas como estas.

Esa incertidumbre nos plantea, me parece, dos diferentes aproximaciones, que nosotros encaramos en paralelo. Ninguna de ellas garantiza resultados, porque nadie los tiene hoy garantizados. Pero al transitarlas creemos que estamos yendo en la dirección que marcan las tendencias tecnológicas, de producción y de consumo.

Por un lado, desde la estrategia corporativa debemos tener la inteligencia y la capacidad de dar los

pasos estratégicos para no perder peso y significancia en el mercado; para no aumentar nuestra vulnerabilidad y abordar sin diluirnos el fenómeno de la convergencia. Las inversiones que estamos haciendo para fortalecer nuestra red de distribución y la incorporación de movilidad van en ese sentido.

Y en el mundo de los contenidos, tenemos que seguir profundizando las transformaciones que nos están demandando las audiencias y los cambios tecnológicos. Aquí nuestro éxito dependerá, en gran medida, de lo que sepamos hacer para mantener la vigencia de nuestro rol periodístico en un universo de estímulos informativos y de opinión mucho más multipolar, con las redes sociales como actores centrales, con nuevos referentes que surgen permanentemente, con audiencias que legitiman o deslegitiman en vivo el discurso de los medios.

Vivimos en un universo donde ninguna institución tiene el dominio de la conversación pública y donde, para destacarnos, tenemos que extremar nuestra creatividad. Donde el talento se va convirtiendo en uno de los pocos diferenciales frente a la *commoditización* de la información. Pero donde, a la vez, es tan importante generar y curar buenos contenidos como desarrollar las herramientas para llegar en el momento y con el formato y el dispositivo oportunos a quien tiene que consumirlos.

En el Grupo estamos abocados a ambas cosas: a transformarnos como productores de contenidos y a dar los pasos necesarios para estar presentes en las plataformas en las que esos contenidos llegarán a la gente.

Y, francamente, no veo que estemos muy atrasados en estas cuestiones con respecto al mundo. Atravesamos los mismos dilemas que ellos, ensayamos respuestas al igual que ellos, acertamos y nos equivocamos como ellos. Todos aprendemos de todos.

MN: Otro rasgo actual es que los públicos se alinean según sus preferencias en compartimentos. Parecería que las redes sociales hacen punta en esto y de ahí el suceso de medios partisanos. ¿Eso conspira contra las posibilidades de medios multitarget como los de Clarín? ¿O cree que vale la pena el esfuerzo de evitar la compartimentación de públicos?

HM: Es indudable que la multiplicación de canales y plataformas ha hecho que la segmentación de contenidos sea cada vez mayor. Pero al mismo tiempo soy un convencido de que hay espacios de conversación pública común que las sociedades eligen mantener. Esto no quiere decir que todos tomen contacto con esos espacios al mismo tiempo y en el mismo soporte. Hoy se ha fragmentado casi al infinito la manera de consumir las noticias. Pero la información se busca tanto o más que antes. Y creo que los medios estamos llamados a tener un papel justamente en ampliar esa visión compartimentada, basada sólo en algoritmos y desentendida de la ponderación periodística, de la sensibilidad por el interés público, del rol integrador que juegan los medios con vocación masiva.

En definitiva, creo que tenemos que transitar todos los caminos. Trabajar en formatos y temáticas para atender los intereses específicos de los segmentos que integran nuestras audiencias. Y, al mismo tiempo, seguir generando productos integradores, inclusivos, generalistas, que luego sí podrán ser consumidos de distinta manera y en diferentes oportunidades por la gente.

Pero, no nos confundamos, la vigencia de estos últimos está a la vista si vemos los ratings que mantiene la radio; o la combinación de público que ve el noticiero en la televisión de aire y en el canal de noticias del cable; o los millones que siguen todos los días el diario en papel y en Internet.

MN: Hablando de eso, ¿espera ver el fin del diario de papel mientras esté en Clarín?

HM: Antes que usted, me lo preguntó Martín Sivak para su libro sobre *Clarín*. Y le dije lo mismo: que espero no estar. Ojalá falte bastante tiempo todavía para que salga la última edición impresa. Pero

además, y esto es lo importante, estamos abocados a transformarnos en una empresa digital. Porque, más allá del soporte, estoy convencido de que los diarios, como organizaciones periodísticas, tienen mucha vida por delante. Por su rol como medios de referencia, como articuladores de la agenda pública y como generadores de opinión.

MN: *Una última pregunta. ¿Cómo cree que será recordado Héctor Magnetto? ¿Cómo el empresario que sobrevivió, personal y profesionalmente? ¿O como el enemigo público número uno?*

HM: No lo sé. Lo que sí puedo decirle es que estoy tranquilo conmigo mismo.

Es cierto, tuve el enorme privilegio de sobrevivir a una enfermedad que no siempre da esa oportunidad. Pasé por todos los estados de ánimo: miedo, angustia, alegría. Y sobre todo, ganas de vivir. Haber tenido esa posibilidad hace que pasen a un segundo plano cualquiera de las consecuencias con las que tengo que convivir, como la dificultad para hablar o la imposibilidad de comer y beber como lo hacía antes.

Y también es cierto que la vida me permitió seguir al frente de este barco durante estos años difíciles. Espero haber honrado esa responsabilidad. Y sobre todo espero haber honrado la confianza y el afecto de los que me acompañaron en el camino. Empezando por mis hijos y mi familia. Y siguiendo por toda la gente de *Clarín*. Por todo lo demás no puedo quejarme, de ninguna manera. Soy un agradecido.

75- Ver en el anexo el discurso de Magnetto en el Encuentro Anual del Grupo Clarín, 2009.

76- El ciclo Democracia y Desarrollo se llevó a cabo entre 2014 y 2015 y reunió a representantes de la política, el empresariado, el periodismo, la academia y el tercer sector, para debatir sobre distintos ejes temáticos vinculados al desarrollo de la Argentina.

77- Arturo Frondizi, presidente argentino entre 1958 y 1962. Rogelio Frigerio fue un político y economista argentino, cofundador junto con Frondizi del Movimiento de Integración y Desarrollo (MID).

78- Ver en el anexo el discurso de Magnetto en el Encuentro Anual del Grupo Clarín, 2004.

79- Ver en el anexo el discurso de Magnetto en el Encuentro Anual del Grupo Clarín, 2005.

ANEXO DOCUMENTAL

Fragmentos de los discursos de Héctor Magnetto en los encuentros anuales del Grupo Clarín

Durante las conversaciones e intercambios de mails que mantuvimos, Héctor Magnetto hizo reiteradas referencias a discursos que pronunció en los encuentros anuales de la gerencia del Grupo Clarín. Por lo tanto, consideramos oportuno incluir aquí algunos de esos fragmentos. Para una consulta más exhaustiva de este material véase el sitio web de la compañía.

También se agregaron notas al pie respecto de personajes o situaciones mencionadas por Magnetto que pueden no resultar suficientemente familiares para todos los lectores.

Marcos Novaro

Encuentro anual 2003

Tras el reclamo generalizado del «que se vayan todos» hoy nos encontramos con un escenario en el que parecen perpetuarse muchas de las realidades políticas vigentes en los años anteriores. Aunque se dieron algunos pasos casi simbólicos en pos del saneamiento de algunas estructuras, persiste un anquilosamiento de gran parte de las prácticas clientelistas cuestionadas.

Es todavía prematuro establecer evaluaciones sobre este gobierno. El trabajo es arduo. Todos los problemas más profundos y de largo plazo permanecen latentes. Desde los más urgentes como la renegociación de la deuda, hasta aquellos de fondo como la desocupación, la pauperización social, la seguridad o la educación como herramienta diferencial para las nuevas generaciones. Todo está por resolverse: desde nuestra inserción regional y global o nuestra posición relativa, que siguen sin definirse, hasta cuál será nuestro modelo productivo, cuáles nuestras ventajas competitivas en el largo plazo, dónde estará el valor agregado argentino, si nuestro diferencial únicamente va a pasar por los costos, etc.

El reto es encarar esta tarea desde una visión pluralista, evitando tentaciones hegemónicas y aceptando las críticas. Ya sabemos adónde conducen tanto el exceso como la falta de poder. Tenemos ejemplos cercanos. Por eso, como siempre, será imperativo vigilar y señalar los abusos, las falencias y las desviaciones. Y la prensa es naturalmente una de las encargadas de hacerlo, desde la mirada y el estilo de cada medio, definido por su historia, su credibilidad, sus valores, los principios que sostiene y el público a quien sirve.

Encuentro anual 2004

Más allá de la reestructuración de la deuda, subsisten problemas de fondo muy serios y de repercusiones directas en nuestra actividad. Hoy, por ejemplo, la aparente mayor calma social no debe llevarnos a pensar que estamos ante una tendencia. El fenómeno subyacente continúa expresándose de otras maneras, como la inseguridad, y sigue latente la posibilidad de un conflicto social.

O sea que el trabajo por delante es intenso y de largo plazo. Desde el punto de vista político, el fortalecimiento de la institucionalidad es, indudablemente, uno de los mayores desafíos. La estabilidad y credibilidad en las instituciones económicas, regulatorias, judiciales y políticas es quizás una de las demandas con mayor grado de consenso en la sociedad. Se han dado pasos a favor de una renovación, pero todavía quedan realidades arraigadas. Y está, obviamente, el riesgo de que, a partir del recupero económico, la «lupa social» se termine corriendo —algo típico en la Argentina— y este objetivo se vea relegado en la agenda de prioridades. Debemos entender que este tipo de cuestiones son centrales no sólo para nuestra arquitectura republicana, sino también para la propia sustentabilidad económica y las inversiones. El respeto a la división de poderes, la necesidad de algunas reformas políticas, el fortalecimiento de las instituciones de control, la consolidación de un saneamiento independiente del Poder Judicial son cuestiones que no deben pasarse por alto.

Encuentro anual 2005

Las consecuencias, no sólo de la última crisis sino de algunas de las políticas (o de la falta de ellas) que sufrió el país en las últimas décadas, dejaron una fotografía bastante alejada de a lo que aspiramos como sociedad. Sin ir más lejos, aunque estamos por terminar tres años de crecimiento, seguimos viviendo debilidades estructurales. Esto porque el marco donde se asienta esa mejoría sigue mostrando las mismas deficiencias que el país arrastra desde hace cuarenta años. Sería insensato dejarnos llevar por el entusiasmo: los desafíos nos exigen mucha prudencia en los pronósticos. Podemos, y no está mal, alimentar la esperanza de estar ante un momento histórico propicio, como sociedad, para sentar las bases de un modelo superador de desarrollo institucional, económico y social. Pero no nos engañemos, ni siquiera está claro si estamos ante un período de transición, con todo lo que ello implica en términos de consensos, de sacrificio, de inversión a futuro, de construcción, de responsabilidad dirigencial, de nuestra propia actitud. Ojalá lo estemos.

No se trata de creer que la mera inversión de los paradigmas que rigieron en los 90 es la solución integral en sí misma. Tanto la convertibilidad 1 a 1 como el cambio 3 a 1, por la centralidad o el acento que ponen en la cuestión cambiaria, generaron rebotes de crecimiento pero mostraron distintas vulnerabilidades en términos de desarrollo e indicadores sociales. No se trata de adoptar nuevos credos que se definen por oposición a los anteriores: de cambiar globalización por proteccionismo, apertura por industrialización, inversión externa por burguesía nacional, estabilidad por inflación, productividad por regulación. Se trata, muchas veces, de conjugar estas variables en su medida justa, dentro de un proyecto inteligente y autónomo.

Las inversiones requieren un marco adecuado. Y ese marco está dado por una agenda nacional que tenemos el desafío de articular del modo más amplio posible. De cara al Bicentenario, este año, varias instituciones —y también nuestros medios— comenzaron a plantear esa agenda y a promover su debate. Entre las prioridades aparecen:

- No sólo la baja real del desempleo, sino la calidad del mismo y el logro de un ingreso per cápita más elevado que el actual, que permita dinamizar el mercado interno.
- Un desarrollo institucional que apueste a la seguridad jurídica como garantía para la inversión

externa e interna. Esto incluye el funcionamiento profesional e independiente de las instituciones económicas, los organismos de control y el Poder Judicial.

– Una decidida e inteligente inserción en el mundo, que contemple nuestros intereses e identidad. Que ponga énfasis en el comercio pero que no resigne objetivos estratégicos y geopolíticos. Sostenida por una activa intervención en los ámbitos de negociación internacionales, teniendo como ejes la reciprocidad y la multipolaridad. Mirando hacia afuera, tenemos que ponernos objetivos ambiciosos, como duplicar el valor de nuestras exportaciones y posicionar la marca «Argentina». Mirando desde afuera, hace falta favorecer la inversión genuina: sólo en este año, Latinoamérica recibirá 8.000 millones de dólares para invertir en acciones, pero el porcentaje que corresponde a la Argentina no supera el 3%, contra 50% de Brasil, 30% de México y 9% de Chile.

– La accesibilidad y sustentabilidad en la gestión de los servicios públicos y el desarrollo de nueva infraestructura son temas centrales. Deben encararse ya mismo políticas estratégicas que se anticipen al crecimiento económico, apuntando a la asunción de riesgos normales y reconociendo una rentabilidad razonable, fortaleciendo los entes regulatorios.

– La preservación del superávit fiscal y políticas impositivas que simplifiquen el sistema, faciliten la recaudación y favorezcan la equidad, las inversiones, la producción y el crecimiento de la economía formal.

– La reconstrucción de un sistema financiero, poniendo foco en instrumentos como la banca pública o el sistema de fondos de pensión como motores de financiamiento de inversión a largo plazo. Y, sobre todo, el desarrollo de un mercado de capitales genuino. Si pensamos que en los países desarrollados, las Bolsas están en expansión, mientras que en la Argentina hay 106 empresas listadas, con sólo dos incorporaciones y varios retiros en los últimos años, vemos que se trata de una tarea pendiente.

Para cerrar, debemos decir que la suerte de muchas otras cuestiones que hacen a la vida cotidiana de nuestra población —la salud, el desarrollo social, la seguridad— está íntimamente ligada a un esquema de desarrollo económico que brinde mejores posibilidades para más argentinos.

Y dentro de ese esquema, la educación está llamada a ser, como hemos expresado reiteradamente este año, uno de los pilares. Porque no sólo es la puerta para comenzar a transformar estructuras sociales regresivas que amenazan con cristalizarse, sino que es la base que permitirá formar los recursos que necesita el sistema productivo.

Encuentro anual 2006

El dilema es administrar la bonanza o tratar de ir modificando la matriz socioeconómica de la Argentina. Necesitamos, por ejemplo: recuperar nuestra clase media, reducir la brecha social, potenciar la demanda interna, dejar de ser un país competitivo sólo por el tipo de cambio.

Es importante que, en cualquier proyecto de país, el empresariado local tenga magnitud y peso específico. Además de apoyar a las pymes, no podemos resignarnos a que la Argentina carezca de un conjunto de empresas importantes de capital local. Incluso con vocación multinacional. Su efecto multiplicador es indiscutible. Resulta sintomático que en el ranking de las 500 principales empresas de Latinoamérica, nuestro país esté representado sólo por 32 compañías, frente a 48 de Chile, 154 de México y 202 de Brasil. O que, al mismo tiempo, de las principales 500 empresas argentinas, 314 sean de capital extranjero.

Esto no significa resistencia a la inversión externa, sino todo lo contrario. La misma es positiva para favorecer la «inversión neta», o sea la creación de nuevas empresas y puestos de trabajo. Un esquema superador al mero cambio de manos de la última década. Es cierto que las inversiones han aumentado. Pero están todavía por debajo de lo necesario. En cantidad y calidad. Cuando pensamos que el valor promedio de nuestras exportaciones es de 300 dólares la tonelada, frente a Chile, que llega a 700, o a Nueva Zelanda, que alcanza los 1.300, vemos que tenemos mucho valor para agregar. Y el imperativo de ganar en sofisticación.

En cualquier país hay instrumentos para estimular y orientar estas inversiones. Pero, obviamente, gobiernos y empresas deben estar a la altura de las circunstancias. No entendiendo los mismos desde la lógica de la oscuridad o la prebenda. Su eficacia y eficiencia deben auditarse.

Y aquí, como en otros aspectos, la fortaleza de las instituciones es crítica. Siempre lo hemos marcado editorialmente. Resultan claves la división de poderes, el control de los actos de gobierno y la vigencia del sistema de contrapesos, entre ellos, la oposición política, el Congreso, los organismos de control y el Poder Judicial. Y deben ser monitoreados permanentemente, para que las debilidades no se profundicen.

Encuentro anual 2007

La Argentina es y seguirá siendo el lugar donde estamos atados, no sólo como organización, sino como hombres y mujeres, como ciudadanos. Es y seguirá siendo el corazón de nuestras actividades. Por eso es tan importante acompañar su devenir histórico.

Los argentinos vivimos algunos desacoples. Se profundizaron las distorsiones de una economía que de a poco debiera ir normalizándose. Aparecieron maquillajes de corto plazo que postergaron el abordaje real de problemas concretos. Subsistieron deficiencias estructurales, como la restricción energética, la debilidad de las inversiones, la escasez de financiación productiva, la falta de promoción a sectores estratégicos. Como subsistieron, también, la ausencia de un escenario político de alternancia y las disfunciones institucionales que el país debe corregir si desea asumirse de una vez por todas como una democracia moderna.

Nos debemos aún un esquema de inserción geopolítica y económica que, apalancada en la región, explore también un abordaje multilateral que aproveche al máximo nuestras fortalezas competitivas en el mercado mundial, apuntando a diversificar nuestros vínculos comerciales y a generar valor agregado para nuestra producción. Hemos vivido una especie de largo paréntesis electoral que requiere poner manos a la obra sin demoras. Hay que superar la inercia del viento a favor internacional, del precio de los *commodities* y aun del superávit, necesarios pero no suficientes. El desafío es dar un paso superador que nos permita subir la apuesta. Aumentar las inversiones. Sofisticar nuestra producción. Expandir nuestros mercados. Mejorar, en definitiva, nuestro nivel de vida.

Encuentro anual 2008

Lamentablemente, tampoco la Argentina estuvo a la altura de las circunstancias. Ni antes de la explosión global ni hasta el momento. Hemos vuelto a ver cómo se imponen placebos, medidas repentinas e inconsultas, soluciones cortoplacistas; ahora bajo el amparo de mal aplicadas excusas globales. Pero, además, los problemas que marcábamos el año pasado se agravaron. Lejos de ir resolviendo las distorsiones que como luces amarillas se encendían a cada paso, el gobierno se encerró sobre sí mismo y

postergó todos los cambios necesarios para transitar la nueva etapa. Demasiadas políticas y ejecutores no cumplieron las expectativas. Y la que se veía como una oportunidad para intentar un giro virtuoso, resultó rápidamente evaporada por conflictos externos e internos, acelerados por una dinámica de poder que ya había comenzado, hace un par de años, a dar signos de agotamiento.

El viento de cola internacional, que duró hasta bien entrado el 2008, hoy ha quedado olvidado y gran parte de los problemas estructurales (energéticos, de inversión, inflacionarios, de financiamiento) se hallan sin resolver. Es muy difícil corregir esa miopía que confunde la realidad deseada con la que día a día vivimos y debemos reflejar los medios. Y a medida que esa brecha entre lo deseado y lo real se ensanche, es factible que volvamos a sufrir amenazas a nuestra integridad patrimonial, periodística o personal.

Lo hemos dicho varias veces. La tensión con el poder está en la naturaleza de la prensa. Tensión cuyo nivel de intensidad nunca es uniforme. Pero, además, no tiene por qué ser patológica, si se toma como insumo para no aislarse de la sociedad. El problema radica cuando el horizonte político es el «diario de mañana», cuando una crítica no es vista como un condimento más de la conversación pública sino como un elemento de desestabilización. A esto contribuye la dificultad argentina para articular un sistema de alternancia, donde la oposición juegue un rol determinante en la pelea por el poder.

Encuentro anual 2009

Me parece que, primero, debemos reflexionar sobre el país. Lo que hoy asoma a la superficie tiene que ver con una decadencia acumulativa que la dirigencia argentina no supo o no quiso revertir. Inconsistencia para hallar caminos de progreso a largo plazo. Incapacidad para superponer el interés nacional a los intereses sectoriales. Falta de convicción real sobre el valor de las instituciones políticas y económicas para dar la batalla del desarrollo. Atraso educativo. Disociación absoluta entre discurso y realidad.

La más reciente oportunidad histórica para remontar ese fracaso no sólo acaba de desaprovecharse. Nos dejó varios escalones abajo. En un deterioro frente al que no se asoman expectativas de cambios inmediatos. Este año recordábamos con los accionistas aquellas décadas de los 60 y los 70, de la facultad en La Plata o de los primeros años en *Clarín*. El sueño del desarrollo todavía estaba presente. Aún había dirigencia que pensaba el país. Argentina y Brasil eran comparables en muchos aspectos. Si uno tomaba las principales áreas de la economía, desde la energía hasta la siderurgia, desde el petróleo hasta la agricultura, en todas estábamos al frente. Hoy, cuarenta años después, la respuesta entristece. Y no debe buscarse sólo en el tamaño. Allí ha habido políticas de Estado, una visión de país que trascendió colores políticos y ciclos económicos.

En términos de ciencia política, vivimos una autocracia de origen democrático, con un poder donde la legitimidad de origen y la legitimidad de ejercicio están totalmente disociadas. Esa legitimidad de ejercicio se desvirtúa por el apriete, por la caja, por la presión fiscal, por las persecuciones y los espionajes, por el abuso de los medios públicos y la cooptación de los privados, por la manipulación de estamentos intermedios como universidades, grupos sociales, sindicatos y empresas. La democracia se transforma en meramente delegativa cuando los actores institucionales —asfixiados por la falta de recursos, el pragmatismo y el interés personal— resignan sus convicciones y sus representatividades. Se angosta así, de manera alarmante, el espacio para la construcción racional y el respeto de las garantías.

Un mal llamado «modelo» al que no sólo le incomoda la prensa. También el desarrollo genuino del sector empresario. Porque entiende la propiedad privada como una concesión soberana, porque reniega de las instituciones económicas (regulatorias, fiscales, financieras, monetarias), porque descrea de la

seguridad jurídica y la previsibilidad de las inversiones. Y prefiere las soluciones de corto plazo, los acuerdos particulares, la burguesía de amigos...

Todo este relato confirma que no podemos entender lo que nos pasa como producto de enojos coyunturales. Nos eligieron como adversarios cuando percibieron que el colectivo social que encarnan nuestros medios se alejaba del contenido y de los métodos de un gobierno que hace del doble discurso el eje de su relato. Un relato que se aleja de la realidad y que no admite miradas contrastantes.

Encuentro anual 2010

Podríamos haber tenido infinitamente menos costos materiales y personales de haber actuado por intereses. Nos hubiera sido más fácil —y mucho más barato— aceptar aquellas propuestas que nos pedían acompañamiento para un proyecto político a quince o veinte años, sostenido en una democracia sin alternancia, vaciada institucionalmente y con un modelo de extracción basado en la tierra, pero no de generación integral de riqueza. Y menos, de transformación económica y social.

Como dije alguna vez, a nosotros también nos sugirieron una relación transaccional, como hacen con muchos otros. Pedían un apoyo acrítico a cambio de promesas de negocios. Eso es algo que ni se nos cruza por la cabeza, no sólo porque es incompatible con lo que hacemos, sino porque además sería profundamente disfuncional para el país.

Nosotros no elegimos ser enemigos de nadie. No aceptamos, eso sí, ser socios de un proyecto de poder, político y económico. Quisimos seguir ocupando el lugar que nos corresponde. Y esto no fue admitido por una lógica binaria, en la que se es cooptado o se es enemigo. En su mirada, pasamos a ser esto último, que es un rol que no buscamos ni nos compete. Pero que tampoco va a amedrentarnos ni a hacernos callar lo que honestamente creemos que tenemos que decir.

Lo que nos pasó, lo que nos pasa, tiene una razón profunda. La no aceptación de nuestro rol periodístico. La no aceptación de que seamos un actor mediático independiente, con una espalda un poco más ancha, en un mercado pauperizado y con medios que enfrentan dificultades de subsistencia. La no aceptación de que podamos ser un actor con autonomía en un modelo donde no hay espacio para las autonomías, donde todo tiene que ser domesticado con la caja o la extorsión. No somos los únicos, pero somos los de mayor peso, los que representamos un sector más amplio de la sociedad. Y por eso los cañones se direccionaron contra nosotros. Lo demás vendrá por añadidura.

Esto se comenzó a gestar mucho antes, cuando el kirchnerismo percibió hábilmente que la tremenda crisis de principios de siglo había dejado a la vista un gran vacío de poder en la Argentina. Un vacío preexistente, que se arrastra desde hace décadas y que incluye a todos los sectores dirigenciales. A partir de 2003 aparece la posibilidad de reconstruir ese espacio, pero no de una manera virtuosa e institucional, sino mediante el armado de un modelo de poder personalista, autoritario y prolongado en el tiempo. Esto se hizo visible ya desde la elección de 2005, cuando el propio Kirchner se asume ministro de Economía, se enamora de las medidas de emergencia, se olvida de las inversiones y se aferra al aumento del gasto público. Un modelo apalancado por el viento a favor internacional que había modificado por primera vez en décadas los términos de intercambio, y que alejaba las periódicas crisis de balanza de pago y sus consecuentes crisis políticas. Pero que no se orientaba a generar un salto cuali-cuantitativo en serio de la matriz económica y social del país, sino básicamente a administrar una caja en torno a objetivos políticos coyunturales.

Nunca en la historia argentina ha existido la concentración de recursos y variables de poder de los últimos años. Desde esas tempranas alertas que hacíamos con los superpoderes hasta el manejo de un ingreso de divisas inédito y no coparticipable, pasando por el control centralizado de la obra pública.

Para tener una idea, el gasto público está hoy en niveles récords del 40% del PBI. Obviamente, sin una idea estratégica detrás. Y con muchos agujeros negros. Pero de lo que no hay dudas es de que entraña un fenomenal dispositivo de acción política.

Esa concentración de poder se vio acompañada por la inicial falta de reacciones y la hiperfragmentación en el ámbito político, empresarial, social o económico. Las fallas históricas de compromiso, sumadas a la prudencia o el temor al abismo que significó la crisis, facilitaron las cosas. Así fue evolucionando la matriz autoritaria de los Kirchner. De una necesaria fortaleza inicial para recuperar gobernabilidad tras 2002, se pasó a un modelo de vocación hegemónica de rasgos conservadores y populistas, recostado en algunas de las estructuras intermedias más corruptas y anacrónicas —gremiales, empresariales y políticas— del país, a las que se siguió fortaleciendo bajo una máscara falaz y superficial de seudoprogresismo.

Lo que en el fondo se debate es la posibilidad de que la Argentina pueda seguir transitando, no sólo en las formas, sino en el fondo, la senda que se planteó recorrer a partir del retorno de la democracia, en 1983. Lo que está en juego es más profundo que lo que planteamos aquí mismo hace cuatro o cinco años, cuando todavía veíamos la oportunidad de transformar el viento de cola en un ciclo virtuoso que nos permitiera debatir una idea estratégica y compartida de nación. Hoy está en juego algo previo a eso. Y más serio aún. Está en juego el propio desafío de seguir viviendo bajo un régimen político tal como hasta ahora lo hemos entendido. Un sistema donde la libertad de expresión, la propiedad privada o la Justicia independiente sean precondiciones para el desarrollo y no escollos para la perpetuación en el poder.

Como ciudadano de este país, creo que la Argentina posee anticuerpos educativos, sociales e históricos para repeler este tipo de experimentos. Pero también es cierto que vivimos un proceso de paulatina degradación y anestesiamiento cívico, que llama la atención en el mundo. Nadie se explica cómo, teniendo un abanico de recursos único en el continente y un potencial del que da cuenta nuestra historia, la relevancia del país sigue estando tan por debajo de sus posibilidades, y sus asociaciones globales tienen que ver más con un modelo perimido que con una nación decidida a aprovechar todo su valor para insertarse en el mundo y mejorar de verdad la calidad vida de sus habitantes.

En este momento histórico tan particular nos toca afrontar esta prueba. Atacándonos quieren ponernos en el centro de la escena y correr a los demás. Y nosotros, aunque somos humanos y tenemos broncas y pasiones, debemos aguantar el chubasco y apretar los dientes. Nuestra mayor fortaleza será seguir siendo lo que somos y haciendo lo que hacemos. Informando sin concesiones. Mostrando lo que la publicidad oficial no muestra. Explicando lo que los discursos oficiales no explican. Transparentando lo que se esfuerzan en mantener oculto.

Encuentro anual 2011

En este modelo, cuando el supuesto enemigo resulta ideológicamente atractivo o funcional por su tamaño relativo, no incomoda tanto. Cuando ese actor es percibido como una amenaza real al relato hegemónico, se lo intenta destruir. Así como esto está en su genética, también saben que en la nuestra está la posibilidad de hacer periodismo sin que nos editen. Y ese es para ellos el mayor obstáculo a cualquier diálogo racional.

Hay un intento de anular, a través de distintas herramientas —la seducción, la compra, la división, la destrucción— cada una de las instituciones que constituían un activo económico, moral o institucional con peso propio en la Argentina. En este modelo nada puede tener peso propio. Todo poder es delegado por «el» poder. La cooptación justamente destruye la función específica que cumplen estas instituciones. Hay una malversación de las mismas para quitarles su razón de ser, que justamente es controlar, debatir,

aportar al diálogo nacional desde un lugar específico, autónomo. Esa pluralidad de voces y ese juego de contrapesos propio de la democracia es lo que está en riesgo en la Argentina.

Quiero ser franco: a mi juicio, estamos —no sólo como Grupo, sino también como país— ante un escenario bien complejo. Es probable que los riesgos patrimoniales recrudezcan ante la nueva fortaleza política. Es probable también que se sigan multiplicando los mecanismos administrativos para hostigarnos. Que persistan las injurias personales y las falsas denuncias. Que sigan intentando ahogarnos financieramente. El Congreso será una nueva y peligrosa herramienta en este sentido. Y, más riesgoso, se abrirán nuevos interrogantes sobre la independencia del Poder Judicial, un escenario que hasta ahora actuó —no sin dificultades— como cierto contrapeso, y que en adelante será más volátil y presionable.

En definitiva, nos esperan tiempos duros. Ahora, al mismo tiempo me pregunto, y les pregunto: ¿Partimos de la nada? ¿No hemos vivido situaciones difícilísimas estos dos años? ¿No hemos enfrentado decisiones políticas de hacernos perder empresas, de querer meternos presos, de sembrar el odio contra nosotros? ¿Es duro saber que eso no se termina? Sí. ¿Significa que nos van a destruir? No lo creo. ¿Significa que quizás debamos asumir costos que hasta ahora habíamos podido eludir? No podemos descartarlo.

No tengo ninguna duda de que lo que hemos pasado, lo que hemos aprendido, lo que hemos resistido, constituye una base nada menor para enfrentar esta etapa, donde ya se comprobó que no somos un riesgo para la estabilidad de nadie, ni tampoco un partido político, ni participamos de las elecciones. Algo que nosotros siempre supimos, pero que ahora quedó de manifiesto. Entonces tendremos el desafío de mostrar que lo que venga es autoritarismo puro y duro. Que ya nadie podrá aducir que está peleando contra una amenaza a la democracia o contra un monopolio voraz. Que es mera vocación de destrucción de lo poco que va quedando independiente y de peso en el escenario mediático argentino. Será otro de nuestros retos.

Encuentro anual 2012

Tenemos que seguir trabajando, y disminuir al máximo los efectos que esta incertidumbre nos pueda ocasionar. Estos cinco años de hostigamiento han sido una prueba de que sabemos manejarlos en un escenario de tensiones agobiantes. La experiencia no inmuniza para el futuro, pero lo cierto es que el Grupo Clarín ya ha pasado por situaciones críticas. Hace más de treinta años, la misma propiedad del diario corrió riesgo por una maniobra de acreedores. En los setenta sufrimos atentados con bombas en el diario y en domicilios particulares. En la crisis de 2001 nuestra propiedad fue amenazada directamente por fondos especulativos con vínculos locales. Y hasta detuvieron arbitrariamente a la señora de Noble. Ahora hemos vivido intentos de avasallamiento y confiscación en Fibertel y Cablevisión. Y ha vuelto incluso a estar en riesgo la libertad física de algunos de nosotros.

Nada de lo anterior es garantía de éxito a futuro. Pero sepan que este es un camino de largo aliento. No vamos a darnos por vencidos a la primera caída. Nuestra convicción es que queremos vivir en un país donde prime la racionalidad, el Estado de derecho, donde las leyes no tengan nombre y apellido, donde el humor del que gobierna no sea el único movilizador del poder del Estado. Y detrás de nuestra posición está eso, está pelear contra el autoritarismo, contra la hegemonía comunicacional, contra la arbitrariedad y la discriminación, contra el abuso de poder y la violación de los principios constitucionales. Y más allá del corto plazo, yo creo que a futuro, si el país quiere volver a ser un país con vocación de desarrollo, va a tener que revisar todas estas conductas profundamente anómalas.

Para terminar, nuestro reconocimiento a todos ustedes: gracias una vez más por el trabajo, por el compromiso, por el liderazgo y por estar dispuestos a seguir asumiendo la dura responsabilidad que nos

impone el momento. Es muy difícil haber pasado lo que pasamos y estar enteros en cuerpo y alma. Con magullones, con heridas, con aprendizajes. Pero, sobre todo, con ganas de seguir haciendo lo que hacemos. Y de hacerlo cada vez mejor. Aquí y ahora, los accionistas del Grupo Clarín asumimos ese compromiso, de cara al futuro. Como miembros de esta casa, estamos orgullosos de cada uno de ustedes. Y de quienes trabajan con ustedes. Estamos agradecidos. Y conmovidos. Sepan que esta construcción colectiva es muy joven y tiene todo por delante. Los invito a seguir siendo parte de ella.

Es mucho lo que hemos hecho para preservar nuestro capital simbólico y nuestro capital empresarial en un momento histórico donde ambas cosas se relativizan cada vez más. Desde lo patrimonial, las empresas se venden al mejor postor, no importa a qué se dedique o de qué lugar del mundo sea. Y desde lo intangible, las convicciones de muchos suelen acomodarse al interés de la coyuntura. La Argentina de los últimos años da sobrados ejemplos de esto a diario. Por eso mismo, ese capital simbólico y empresarial es algo que vamos a defender con toda la decisión, con toda la fuerza y con toda inteligencia que podamos.

Magnetto, Héctor

Así lo viví : el poder, los medios y la política argentina / Héctor Magnetto ; Marcos Novaro. - 1a ed . - Ciudad Autónoma de Buenos Aires , 2017.

Libro digital, EPUB

Archivo Digital: descarga

ISBN 978-950-49-5646-4

1. Medios de Comunicación. 2. Poder. 3. Política Argentina. I. Novaro, Marcos II. Título

CDD 320.82

© 2016, Héctor Magnetto

© 2016, Marcos Novaro

Primera edición en formato digital: enero de 2017

Digitalización: Proyecto451

Este archivo es una corrección, a partir de otro encontrado en la red, para compartirlo con un grupo reducido de amigos, por medios privados.

Si llega a tus manos debes saber que no deberás colgarlo en webs o redes públicas, ni hacer uso comercial del mismo. Que una vez leído debe ser archivado o destruido. En caso de incumplimiento de dicha advertencia, derivamos cualquier responsabilidad o acción legal a quienes la incumplieran.

Inscripción ley 11.723 en trámite

ISBN edición digital (ePub): 978-950-49-5646-4