

La rueda de la gestión de audiencias

Lluís PASTOR

lpastor@uoc.edu

Universidad de Girona

Recibido: 2 de mayo de 2006

Aceptado: 5 de diciembre de 2006

RESUMEN

El periodista ha sido entrenado para gestionar información. El periodista busca (o, más habitualmente, le proporcionan) información, la selecciona, la contrasta y la explica para que su público la comprenda. Es posible que el público la entienda y, si le interesa, la comente. El periodismo es gestión de información. Propongo que el periodista abra los ojos a otra entidad que ha tenido a su lado durante todo el tiempo pero que sólo gracias a los medios electrónicos se ha hecho evidente: su público. El periodista no debe conformarse con ser un gestor de información, sino que debe tomar como propia la gestión de su audiencia. La gestión de audiencias facilita, por un lado, que el público participe y permite, por otro, que las aportaciones tengan una orientación en la mejora del producto periodístico y de la relación del público con el medio. Seis son las fases que componen la rueda de la gestión de audiencias.

Palabras clave: medios de comunicación, diarios, medios digitales, gestión de la información, gestión de la audiencia, internet, nuevas tareas periodísticas.

The management wheel of audiences

ABSTRACT

The journalist has been trained to manage information. The journalist searches for (or, more usually, is provided with) information, selects it, contrasts it and explains it to his/her audience for them to understand. It is possible for the audience to understand it and, if it is of their interest, comment on it. Journalism is information management. I suggest the journalist to have eyes wide open to another entity which has been his/her companion for a long time but which has only been made evident thanks to the electronic media: the audience. The journalist must not only be contented himself/herself with being an information manager, he also has to take on the management of his/her audience. If the audience is part of the journalistic product, the journalist must be, as well, in charge of its management. The management of the audiences facilitates, in one hand, the fact that the public participates, and on the other hand, it orientates the contributions towards the improvement of the journalistic product and of the public's relation with the media. The management wheel of audiences is made up of six stages.

Keywords: mass media, newspapers, digital newspapers, information management, audiences management, internet, journalist's new task.

SUMARIO: 1. Participación del público y periodismo. 2. De público a comunidad. 3. Lo que importa no es participar. 4. La nueva función del periodista. 5. La rueda de la gestión de audiencias. 6. La segmentación. 7. Atrapa al lector. 8. Vados permanentes de información. 9. El poder de la conversación. 10. Referencias bibliográficas y electrónicas.

1. Participación del público y periodismo

Dejar que el público participe en un medio de comunicación no es hacer periodismo. Como tampoco sería periodismo dejar que los gabinetes de prensa de las empresas e instituciones publicaran los que les apeteciera en cualquiera de nuestros medios de comunicación. Pero establecer una nueva relación con el público es una de las asignaturas pendientes de los medios de comunicación. Una pared transparente separa al periodista de su público.

Los periodistas han hecho diarios y revistas durante siglos. Y sabían lo que hacían. Los periodistas llevan haciendo radio y televisión durante décadas y ninguno ha dudado de en qué consistía su trabajo: hacer programas de radio o de televisión. La nueva sociedad de la información ha cambiado radicalmente el enfoque. Ahora los periodistas, las empresas se lo piden, gestionan información para ser publicada en cualquiera de los formatos que la empresa de comunicación decida. De hecho, aunque todo indica que el futuro va por ahí todavía hay periodistas que piensan que sólo hacen diarios, o programas de radio o de televisión.

Pero lo que sí que es radicalmente nuevo es el papel que juega el público en los medios actuales de comunicación. Los avances electrónicos que han permitido que los ordenadores de todo el mundo estén conectados en red y que los aparatos telefónicos no den un uso espacial (el de conectar la habitación en la que se encontraba el teléfono con otras habitaciones de todo el mundo), sino un uso personal han convertido a cada uno de los ciudadanos que tenga un aparato conectado a cualquier red mundial en un nodo que no sólo recibe información, sino que es capaz de emitirla. Sin desmayo, durante las 24 horas del día.

Esta nueva disposición del público a participar ha provocado que los medios de comunicación, básicamente los electrónicos –el papel es demasiado caro para gastarlo con lo que dicen los lectores, dicen los periodistas–, hayan incorporado distintas maneras de dejar que sus públicos participen. Pero en muchas ocasiones, la participación de las audiencias es entendida más como un peaje que hay que pagar en la nueva situación comunicativa que como una auténtica oportunidad de renovar el periodismo.

A esta nueva función, clave para responder al público en estos momentos, la he llamado la gestión de las audiencias y tiene como principio descubrir cómo gestionar las audiencias de un medio de comunicación para hacer un tipo de periodismo que podríamos llamar participativo o, de manera más ambiciosa, constructorista.

Para que este nuevo papel del lector mejore los productos periodísticos los periodistas también tienen que incorporar nuevas rutinas: tienen que añadir a su función de gestores de la información, el nuevo papel de gestores de audiencias.

2. De público a comunidad

El paso de público a comunidad tiene dos condicionantes: que un lector que forma parte del público pueda estrechar los lazos con el medio de comunicación que consume

y con el resto de sus lectores, y que el lector quiera hacerlo. Un lector se siente miembro del grupo de personas que siguen lo que dice un diario porque lo compra y porque lo lee. Y porque a veces sus opiniones se han moldeado en la forja de los herreros del diario y los colaboradores del diario se han convertido en sus preceptores. El lector de un diario comparte con el resto de sus lectores unos rasgos que las informaciones y opiniones del propio diario activan cada día: “La unidad de público tiene dos elementos. En primer lugar, un cierto grado de cultura común, de una cierta comunidad de costumbres, sentimientos, tradiciones, ideas recibidas, etc. En segundo, los impulsos que proceden precisamente del medio, las informaciones y los comentarios y las sugerencias que le llegan de éste” (GOMIS, 1974: 148–149). El formar parte del público de un diario es un ejercicio que tiene un mucho de soledad (la compra y la lectura) y, en el mejor de los casos, una puesta en práctica en sociedad (hablando con otras personas sobre las cuestiones leídas). Pero, en cualquier caso, casi nada permite estrechar los lazos con el medio y con el resto de sus lectores (salvo las cartas al director).

Los nuevos medios electrónicos han dado un vuelco a la situación, puesto que los diarios digitales (o electrónicos) o las páginas web permiten que los lectores dejen de ser entes pasivos “malgré eux” y puedan participar de una manera activa en el producto de comunicación, con lo que multiplican su vinculación con el medio y con el resto del público. Así lo entiende también Ann LIGHT: “Now, the introduction of computer networks has allowed direct exchange of information and opinion over large groups, challenging the distinction between one-to-one and one-to-many communication media. The interactive quality of the digital media has heralded the possibility for dialogue, mutual influence and the sharing of responsibility for content and content creation in even the most formal environments, such as newsgathering” (LIGHT, 2003: 1). La información no resulta sólo de interés por el grado en que afecta a un lector, sino porque implica a otras personas de entre el mismo público: “[...] las personas que tienen la información son más interesantes que la información a secas[...]”, afirma Howard RHEINGOLD en el primer libro de referencia que se publicó sobre comunidades virtuales en internet (1996: 82). Y añade: “[...] los aspectos lúdicos e instrumentales de compartir información en línea me atrajeron más aún” (1996: 82).

Por lo tanto, una variable fundamental del paso de la situación de público a la situación de comunidad alrededor de un medio de comunicación reside en que cualquiera de las personas que forman el público (de sus lectores, en el caso del diario) puedan convertirse en emisores de mensajes que tengan cabida en ese medio de comunicación. Esto no significa que quienes nunca utilicen esa potestad no formen parte de la comunidad. Significa esto que deben poder hacerlo, no que lo hagan efectivamente. El cambio reside en que los medios convierten a su público, entidad pasiva, en una fuente más de informaciones y de opiniones útiles para el resto del público –ya comunidad– y útiles para la mejora del producto periodístico –es decir, que el medio entiende que es mejor que estas aportaciones estén a que no estén–.

La segunda variable estriba en que el público que puede participar quiera hacerlo.

Resulta evidente que es más sencillo que se dé este paso en los casos en los que el medio de comunicación tenga un público fiel, que lo sigue y que considera que lo que publica el medio le resulta interesante y que, por tanto –y de alguna manera–, quiera hacer presente su voz. Leo BOGART estableció en *Press and Public* que el público habitual de un diario gasta de media un 60% de tiempo más que el público esporádico en leer el diario: “Frequent readers report spending 47 minutes a day with the newspapers; infrequent readers, 29 minutes” (1989: 85). Estos 47 minutos son los que comparte cada lector con su diario y son esos 47 minutos los que le conectan con los 47 minutos de cada uno de los otros lectores del diario, todos interesados en lo que su diario tiene que decirles. Y además la comunicación de los lectores requiere que esa atención se mantenga en el tiempo y que se produzca otra vez en cada nuevo día. Como profundiza BOGART, los lectores frecuentes suelen representar un porcentaje estable del número total de lectores de un diario: un 86% de los lectores identificados como lectores frecuentes de un diario. BOGART recoge un análisis realizado por Andrew BEVERIDGE que consistía en preguntar a los lectores tres veces a lo largo de 18 meses si seguían leyendo el mismo diario. La primera consulta mostró que un 86% de los que se consideraban lectores frecuentes lo eran también en la segunda y en la tercera consultas y que los suscriptores se mantuvieron en un 79% durante las tres consultas.

El paso de público a comunidad sucede si el diario (el medio en general) pone las bases para que los receptores puedan ser emisores y restablezcan, de esta manera, la auténtica comunicación. Dan GILLMOR, periodista del *The San Jose Mercury News*, dibuja el nuevo escenario del periodismo: “If modern American journalism has been a lecture, it’s evolving into something that incorporates a conversation and seminar” (BOWMAN, 2003: 2). El paso de público a comunidad supone también el paso del diario de medio de información a medio de comunicación: gracias a la cabecera de un diario se logra que una grupo amplio de personas (una masa) pueda comunicarse. ¿Cómo lo logra? Fundamentalmente proporcionando las informaciones y las opiniones que su comunidad requiere y permitiendo que los lectores puedan también aportar informaciones y opiniones respecto a los hechos descritos en el diario y a otros que respondan a intereses de los lectores. No hay que olvidar que los intereses de los lectores de un diario deben ser también los intereses del diario. En este sentido, se traba un doble compromiso: el del diario para con sus lectores y el compromiso del público que lo acaba convirtiendo en comunidad: “And these audiences not only create meaning from engaging with the texts of mass media, they also create identity. In buying one particular paper or magazine, in choosing to view one television channel or program rather than another, individuals make a statement about how they see the world. A basic component underlying people’s commitment to using and identifying with media is trust in the product: not only trust in the value of its information [...], but trust in its values –that it will continue to represent what it does” (LIGHT, 2003: 3). Ni que decir tiene que la participación de los lectores multiplica su vínculo afectivo con el diario y el sentimiento de pertenencia a un grupo, puesto que el lector, con su participación, hace público su compromiso con el diario.

En el ámbito del periodismo cívico es lo que propone Jan SCHAFFER al enunciar los cambios en la figura de los lectores y de los espectadores. Schaffer señala, a modo de resumen de lo que se ha apuntado, el cambio que supone pasar de comportarse como un espectador a comportarse como un participante. También muestra un ramillete de cambios en las prácticas periodísticas que abren el medio de comunicación a la participación más directa de los lectores. Una de ellas supone el uso de la conversación alternada con la tradicional entrevista. Otras puedan ser el aumento de la interactividad y una mayor accesibilidad de las redacciones a las impresiones y reacciones de los lectores. A esta nueva figura del público que participa KOVACH y ROSENSTIEL la han denominado “pro–sumer”, creando un neologismo de la mezcla del término productor y del término consumidor: “The audience becomes not consumers, but ‘pro–sumers’, a hybrid of consumer and producer” (KOVACH, 2001: 24).

Pero, sobre todo, las afirmaciones de SCHAFFER abren la espita a la necesidad periodística de que alguien gestione la relación nueva del medio con su público, esa nueva vinculación de comunidad. El fortalecimiento de los lazos entre lectores y diario no puede darse simplemente facilitando los canales de comunicación entre profesionales y lectores. Los propios profesionales deben promover esa comunicación. Los profesionales deben dibujar el campo de juego y los métodos de trabajo para obtener unos medios de comunicación mejores y que respondan a las necesidades de las personas a las que se dirigen.

3. Lo que importa no es participar

Como se va viendo, lo que importa desde un punto de vista periodístico no es participar, sino cómo se gestionan periodísticamente las aportaciones de las audiencias. Pero sin participación de los ciudadanos no puede haber gestión posterior del periodista. En esta cuestión de la participación y del capital social, Robert PUTNAM describe en su libro *Bowling alone* un hecho curioso. Dice PUTNAM que tras consultar la *Enciclopedia de las Asociaciones de Estados Unidos* descubrió un crecimiento de 10.299 asociaciones en el año 1968 a 22.901 en 1997 (2000: 49). Algunos han creído ver en este crecimiento del doble de asociaciones una revolución de la participación y una multiplicación del capital social. Y, si bien es cierto que el crecimiento es importante, también lo es que la media de cada una de estas asociaciones ha pasado de 10.000 miembros a apenas 1.000. Lo que muestra una atomización del capital social y de la participación pública. A nuestros efectos, este movimiento se convierte en una muestra más de los mecanismos que impulsan la participación social en el tiempo que vivimos: causas cercanas y temas específicos.

Viniendo más al mundo de los medios, PUTNAM muestra en su libro que el declive en la difusión de diarios tiene unos vínculos profundos con los usos que se hace de la información de generación en generación: mientras entre los nacidos antes de 1929 el número de lectores diarios de periódicos se sitúa entre el 70 y el 80 por ciento; entre los nacidos entre 1946 y 1960 el porcentaje desciende y se sitúa entre el 40 y el 50%.

Finalmente, entre los nacidos después de 1960 la media de lectores diarios de información apenas alcanza el 30%. PUTNAM concluye que no son los diarios, sino las noticias lo que ha dejado de interesar: “It is not just newspaper readership, but interest in the news per se that is declining generationally” (2000: 219). Con esta explicación de PUTNAM cobra mayor sentido un estímulo territorial de la información (local) o específico (por ámbitos temáticos) para promover la participación entre el público.

A esto hay que añadir otra conclusión de PUTNAM, esta vez relacionada con las audiencias de televisión. Resulta que son los telespectadores selectivos los que más probabilidades de implicación social tienen, frente a los telespectadores no selectivos. Vuelve a explicarse con este ejemplo el poder que tiene la información no general, sino segmentada por temas, para desencadenar procesos de participación (2000: 224). Y esto, no hay que ser ingenuo, no se explica sólo por el mucho tiempo que consume un telespectador no selectivo ante la televisión y que le impide trabar otro tipo de relaciones.

Aunque PUTNAM se muestra descreído respecto a las posibilidades de relación de carácter virtual y afirma que el capital social virtual es una contradicción en los términos (2000: 170) no hay que desdeñar la analogía del capital social desarrollado en un espacio geográfico determinado con el capital social desarrollado en el ciberespacio pero bajo unas condiciones que reproducen la dinámica del grupo y la fortaleza de las relaciones entre sus miembros. En este caso, la cabecera del medio que aglutina a su público puede facilitar una parcela en el ciberespacio para desarrollar todo el capital social que se quiera.

El ámbito territorial local y el ámbito temático especializado son, en los medios de comunicación, los espacios más proclives a fomentar la participación del público. Estos ámbitos podrían vincularse con los conceptos que PUTNAM pone en circulación de “capital social puente”, propio de la información local, y de “capital social de lazos fuertes”, propio de la información temática especializada. El “capital social puente” funciona generando lazos de unión entre los miembros de una misma comunidad enmarcada territorialmente. El “capital social de lazos fuertes” tiene que ver con las relaciones que se establecen entre personas que comparten un entorno y unas creencias parecidos (HOWARD, 2005: 65). Un estudio del *Pew Internet and American Life Project* que cita Howard en su libro *Sociedad “on-line”* indica, efectivamente, que el contacto “on-line” reúne a personas con ideas parecidas que comparten creencias, aficiones o intereses particulares (HOWARD, 2005: 72).

Y si bien es cierto que los medios de información local y los de información especializada tienen ventaja respecto a promover la participación de sus públicos, las tareas periodísticas no se pueden dar por terminadas cuando se producen las aportaciones de las audiencias. Justo ahí empieza una nueva fase del trabajo periodístico: para convertir el ruido en nueva información y, tal vez, en conocimiento.

4. La nueva función del periodista

El periodista ha sido entrenado para gestionar información. El periodista busca (o, más habitualmente, le proporcionan) información, la selecciona, la contrasta (si lo cree necesario) y la explica para que su público la comprenda. Es posible que el público la entienda y, si le interesa, la comente. El periodismo es gestión de información. Hay un método de trabajo que permite que ese proceso se pueda realizar en sólo unas horas si resulta necesario. MARTÍNEZ ALBERTOS lo resume: “La plasmación del mensaje periodístico se lleva a cabo mediante un proceso intelectual –y en algunos casos mediante la utilización de determinados recursos físicos- que se sintetizan en estas tres fases productivas: el reporting, el editing y el writing. Es decir: la recogida de datos, la interpretación valorativa de estos datos y la codificación formal de los mensajes” (MARTÍNEZ ALBERTOS, 2001). El periodista está acostumbrado a ser el único agente del que depende una comunidad para satisfacer sus necesidades informativas: “A journalist is unparalleled in his responsibility to gather information and present it to the public, to set out the truth and report it as fully as possible” (STEELE, 2002). El periodista caza y su público come lo que ha cazado, cocinado de la misma manera como siempre han cocinado los periodistas. El público está acostumbrado a ser auditorio, a esperar, a recibir. Ellen HUME describe bien ese proceso en el que el público se muestra siempre pasivo: “Today’s news is created, packaged, and delivered by a priesthood of journalists, trained by editors who hired them because they had the right ‘instincts’, that is, they had the same set of cultural expectations and values as the editors themselves. The news is delivered, take it or leave it, to a passive audience” (HUME, 2003).

Y, en ese ámbito, los medios de comunicación y los periodistas que les dan sentido no han sido los primeros en percibir las facilidades que daban los medios electrónicos para que el periodismo fuera otra cosa. No han sido los medios quienes han gritado tierra, porque algunos siguen surcando el océano de la información sin percibir que para el público del siglo XXI la información tiene también magnitudes oceánicas, exageradas, inaprehensibles. Los periodistas con responsabilidades en la redacción se siguen viendo exclusivamente como gestores de información.

Esta es la visión más habitual en la prensa acerca de las posibilidades de internet y, en general, de cómo un nuevo medio esta vez no va a modificar en lo fundamental el trabajo del periodista. Jesús CANGA subraya las posibilidades del nuevo medio, pero restringe a su labor habitual la tarea del periodista. Internet permite, desde este punto de vista, que los lectores participen más e, incluso, que intercambien opiniones entre ellos sin que el periodista vea la necesidad de intervenir: “Esta interactividad no sólo se manifiesta en la posibilidad del usuario de ‘responder’ de inmediato a una información sino que, además, le permite participar más activamente en algunas secciones tradicionales de los medios enganchados a la red, tales como cartas al director, sugerencias, juegos, etc., y el acceso a un contacto directo con otros usuarios del mismo medio mediante ‘conversaciones y cambio de opiniones’ a través de grupos o foros con

soporte digital” (CANGA, 2001). Ya antes, en los años setenta del siglo XX, tal como subraya María del Pilar DIEZHANDINO, los diarios habían buscado un acercamiento a sus lectores: proveer información que les resultara útil, el periodismo de servicio. “Los periódicos empezaron a crear regularmente secciones especiales dedicadas a cubrir las múltiples preocupaciones de la audiencia, secciones con fórmulas renovadoras respecto de lo hasta ese momento conocido. Centradas en la gente: cómo vive y cómo desea vivir; aficiones, deportes, salud, entretenimiento, viajes, vida familiar, educación... Secciones que ofrecen consejo e instrucción. Se abordan temas en otro tiempo considerados fuera de los límites del interés periodístico [...]” (DIEZHANDINO, 1995: 24). Se trata de una información para los lectores, pero sin los lectores. Se trata de una información útil para el público pero que no busca un acercamiento con él, que no tiene como objetivo su implicación en el medio de comunicación.

Frente a esta visión, propongo que el periodista abra los ojos a otra entidad que ha tenido a su lado durante todo el tiempo pero que sólo gracias a los medios electrónicos se ha hecho evidente: su público. Los medios electrónicos han derrumbado la cuarta pared del escenario informativo y facilitan la permeabilidad de los productos periodísticos con las aportaciones de su público. Esta facilidad puede situarse, como describen Alan WARMS, Joseph COTHREL y Tom UNDERBERG (2000: 3), en una cierta elasticidad temporal: “The desire to interact rises as the time involved in doing it is reduced”.

El periodista no debe conformarse con ser un gestor de información, sino que debe tomar como propia la gestión de su público. Si el público forma parte del producto periodístico, el periodista debe también asumir su gestión: El periodista puede gestionar la información que proporciona el público, del mismo modo que asumió la gestión de la información de fuentes interesadas. Algunos diarios ya orientan su proa hacia el público.

Hay que entender que las fórmulas que proponen los medios de comunicación más atentos a lo que dice su público son sólo el principio de una nueva relación. Algunas de esas fórmulas, como las encuestas, muestran un grado débil de vinculación del medio con el público, puesto que aprovechan la información que el público puede generar sólo con carácter cuantitativo: los lectores responden a unas preguntas prefijadas y los resultados de la consulta se convierten en una información de interés para el público de ese medio de comunicación. Pero, aunque todavía no lleguen formatos que permitan sedimentar una relación más intensa, estos intentos muestran que no sólo los medios electrónicos se aprovechan de los nuevos lazos con el público. Los medios tradicionales intuyen que sus lectores son más importantes de lo que han creído hasta ese momento y aprovechan cualquier vía (los electrónicas, por supuesto) para incrementar la participación del público en el medio. A este respecto resulta significativa la misma sección de cartas al director: cada vez más cartas llegan por vía electrónica.

También la actitud de los medios para con su público ha sido tradicionalmente pasiva:

“The traditional journalism’s sense of objectivity had often led it to be passive [...]” (CHARITY, 1995: 149). Para quienes hacen un diario, el lector es quien les escoge entre otras opciones del quiosco o de la librería. Ahí empieza y termina su relación con el lector. No vuelve a haber intercambios entre el medio y sus lectores, sólo esos segundos en los que el lector paga al vendedor del diario. Luego, los periodistas presumen que sus lectores les leerán y que con la información recibida entenderán mejor el mundo en el que viven. Pero no hay nada que lo asegure y, en cualquier caso, el lector y el periodista no intercambian nada más. Para que la situación varíe, aunque los medios electrónicos de comunicación lo han puesto más fácil, algo debe cambiar también en la mente del periodista y del medio de comunicación: “The new technologies offer journalists not only the potential perils of competition and scrutiny but also the potential benefits of an expanded role: connecting citizens to information and to each other. To succeed, journalists cannot connect simply for the sake of connecting: they will have to deliver something of additional value to the customer” (HUME, 2003). La gestión del público es el valor añadido que requiere la nueva situación.

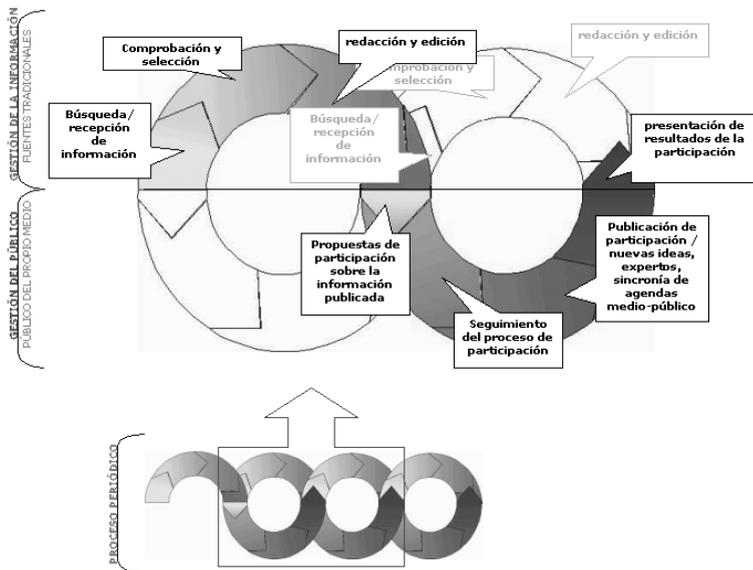
El largo camino de las aportaciones de los lectores a los medios, y en concreto a los diarios y revistas, ha llevado de la publicación de las cartas al director –una relación reducida con el lector que fluye por canales estrechos– a imaginar un espectro más amplio de participación de los lectores que merezca ser gestionado para la mejora del diario. Esta gestión del público tiene una vertiente estrictamente informativa: los lectores son una nueva fuente de información para el diario y desde ese punto de vista las tareas de un periodista se amplían para dar cabida a procesos que permitan que los lectores también aporten informaciones y comentarios: “Reporters themselves are called upon to do a number of things normal journalists don’t: To hold informal, open-ended conversations with citizens. To act consciously at the public’s representative when meeting with experts, officeholders, and candidates. To know how every segment of the community feels about their common problems and one another. [...] And, of course, to ask deliberative questions”. (CHARITY, 1995: 121–122)

Pero la gestión del público tiene también un carácter emocional que redundando directamente en la atención y la fortaleza del vínculo de los lectores con el producto periodístico. La gestión del público abona la fidelidad del público con el medio: hace que el lector preste más atención a las informaciones, que sincronice su agenda informativa con la del diario –y viceversa–, que estreche su vínculo afectivo – puesto que es escuchado–, que se le evidencie que forma parte de un grupo de personas que leen lo mismo y que, finalmente, compre el diario más veces (o vea o escuche un programa más días) porque se le ha hecho necesario. A este respecto, John HAGEL III y Arthur G. ARMSTRONG sitúan su “círculo de la fidelidad” en dos ámbitos que resultan fundamentales para fidelizar al público y que formarían parte de lo que denomino gestión del público: la vinculación entre lectores –entre personas del público– y la adecuación de la información –y de los servicios si se diera la ocasión– a los intereses del público: “El círculo de la dinámica de la fidelidad de los miembros [...] subraya el

papel que desempeñan las variables claves en las tasas de abandono (o *turnover*) y en los índices de utilización de los miembros. Por ejemplo, cuanto más se promueven las relaciones personales entre los miembros en el seno de una comunidad, mayor será la probabilidad de que los miembros sean fieles a dicha comunidad, mayor será la probabilidad de que participen en los foros de la comunidad, y menor será la probabilidad de que abandonen la comunidad. De forma similar, cuanto más adaptada a las necesidades de los clientes sea la interacción que ofrece la comunidad [...], mayor es la probabilidad de que los miembros sean fieles a la comunidad. Una vez más, la naturaleza autorreforzadora del círculo es evidente: a mayor fidelidad mayor utilización, mayor participación en los foros de la comunidad, y mayor número de relaciones entre sus miembros. Esto a su vez genera mayor fidelidad”. (HAGEL III y ARSMTRONG, 1999: 72)

Las personas que siguen un medio de comunicación son, como afirman FRIEDLAND, ROSEN y AUSTIN (2002), más que un mercado para la información. El público tiene en su medio de comunicación una de las ventanas más importantes para asomarse a la realidad en un mundo de información globalizada. Y los medios de comunicación pueden aprovechar los dispositivos de contacto con su público para implicarlo de manera más intensa, para escucharlo con atención, para establecer una auténtica comunicación en la que los papeles de emisor y receptor sean intercambiables. El público de un medio así se convierte en comunidad de interés alrededor del medio de comunicación al que sigue, que le informa y que le orienta. Y uno no deja de ser miembro de una comunidad que le interesa así como así.

Gráfico 1: Complementariedad de la gestión de la información y de la gestión de la audiencia



5. La rueda de la gestión de audiencias

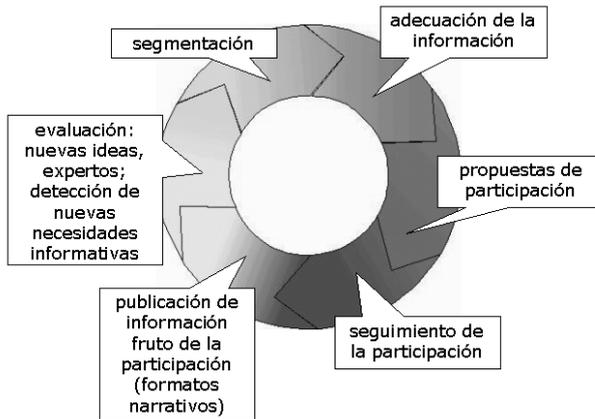
Los procesos de conversión de público en comunidad no suelen darse sin que el medio de comunicación no sea consciente de la necesidad del salto cualitativo. Los periodistas gestionan a su público de la misma manera que han gestionado la información que les proveen las distintas fuentes. El fruto de esta gestión consiste en establecer un nuevo marco de relaciones con un público que se implica en el producto periodístico, que reduce su distancia emocional y que se acaba sintiendo parte de una comunidad que ve el mundo de manera similar. El medio de comunicación abre la veda de sus páginas a los lectores y gestiona su intervención: “Citizens may well want to participate more intelligently in public life, but they find too many hurdles in their way” (CHARITY, 1995: 10). La gestión del público facilita, por un lado, que el público participe y permite, por otro, que las aportaciones tengan una orientación en la mejora del producto periodístico y de la relación del público con el medio. Seis son las fases que componen el proceso de gestión del público.

La primera fase consiste en la segmentación del grupo o grupos de personas a los que el medio se dirige. Esta segmentación del público permite la detección de las necesidades informativas de los distintos grupos de personas que forman el público de un medio. La segunda fase consiste en la adecuación de la información que se ofrece al público, lo que redundará en un mayor interés de las personas a las que se dirige el medio de comunicación. La tercera fase plantea vías de participación del público a partir de las informaciones publicadas. En esta fase se formulan los métodos y los formatos de conversación del medio de comunicación con su público. La cuarta fase se fundamenta en el seguimiento y tutorización de los debates que ha puesto en marcha el medio de comunicación. Estos debates pueden producirse a través de un contacto directo con grupos de personas que forman parte del público o bien pueden resolverse a través de herramientas de comunicación electrónica. En esta fase se facilita la relación entre los lectores y el medio (en caso de que haya dispuesto un experto o una persona pública para debatir con el público) y entre los propios lectores (lo que fortalece las relaciones humanas en el seno de la comunidad). La quinta fase supone la publicación de la información generada en el debate en forma de resúmenes que sean útiles al resto del público o recopilando las aportaciones más interesantes que se hayan mostrado en la conversación entre lectores.

La publicación del resultado del proceso participativo tiene que adecuarse a las características del medio (diario, televisión, internet, etc.). Para provocar mayor interés en el público, puede tomar un formato narrativo o sujetarse a los preceptos de alguno de los géneros propios del medio. En el caso de internet, y a imagen de los weblogs (diarios personales cuyos contenidos aparecen según un criterio cronológico), pueden publicarse en forma de lo que llamo “klogs” (*knowledge logs*) o diarios que sintetizan cronológicamente —a lo largo del debate— las mejores ideas generadas en el proceso de participación. La sexta fase culmina con la evaluación del proceso de participación y creación de comunidad: interés que ha despertado el proceso

deliberativo, control del volumen, retención e interés de los espacios de comunicación. En esta fase se produce también la detección de los expertos sobre determinada cuestión de entre el público del medio de comunicación, la elaboración de recopilaciones, directorios de las personas que han intervenido y, sobre todo, la detección de nuevas necesidades informativas que ponen en marcha un nuevo giro en la rueda de gestión del público: “Communities also are an invaluable source of insight, by virtue of their power to reveal needs, expectations, and opinions otherwise difficult to uncover”. (WARMS, 2000: 2)

Gráfico 2: La rueda de la gestión de audiencias



El periodista puede albergar el temor que la incorporación del público en el medio deshaga su monopolio sobre la información y desdibuje su función social. Nada menos acorde con los nuevos tiempos. El periodista debe hacer propia la participación del lector no sólo como una vía óptima para llegar a sus intereses, sino como una manera de implicar al lector en el medio y de proporcionar y gestionar un nuevo tipo de información que complementa la información sobre la que ha girado este negocio durante muchas décadas.

6. La segmentación

Si lo que se pretende es gestionar la respuesta del público de un medio de comunicación y a partir de ahí gestionar también la amplitud de su relación, resulta más sencillo interesar a las personas que forman el público y promover la participación si el medio practica una segmentación del público al que va a dirigir informaciones. Esta segmentación tiene o bien un carácter territorial o bien tiene un carácter temático. La desmembración de un público amplio y uniforme en grupos limitados de personas con unas necesidades informativas marcadas por el territorio o por sus intereses facilita la implicación del público y su conversión en comunidad. Ese es el parecer de MASSEY y HAAS cuando aluden al estudio “Journalism Interactive”, de la APME, y a otros informes similares: “A number of these works also looked for

characteristics that could predict a journalist's affinity for public journalism. A consistent finding was that the most likely public journalism supporters are to be found among editors and reporters at small-sized newspapers" (2002: 564).

La preferencia de los diarios de tamaño pequeño reside en que en estos diarios resulta más sencillo, por definición, segmentar absolutamente a su público: tanto por razones geográficas como del tamaño total de su público. En esas condiciones resulta más fácil poner en marcha mecanismos de participación, puesto que la vinculación del público con el medio es más estrecha. Probablemente esta razón también explica por qué un diario como *La Vanguardia* tiene una sección de cartas al director nutrida por lo que respecta a las cartas publicadas por día e interesante en cuanto a las relaciones que mantienen los lectores con el propio diario y con sus articulistas y en cuanto a las relaciones de unos lectores con otros. Aunque *La Vanguardia* tiene una circulación interregional, resulta fundamentalmente un diario local.

A la relación directa entre grado de segmentación del público de un medio de comunicación y posibilidades de que el público participe hace mención Arthur Charity cuando plantea el reto de interesar a una amplia masa de personas para que reflexione sobre un aspecto concreto: "One of the thorniest problems newspapers have yet to face is how to put a truly national deliberation into a newspaper. Past public journalism projects have tended to focus either on purely local issues [...], or else on national issues for which local citizens could take effective action by themselves [...]. Federal deficit reduction, job flight to developing countries, the Pentagon's future role, global warming, and many of the other pressing problems of this age simply can't be worked through in Bremerton or Akron or Peoria alone; Americans have to work them out together. But how? How do you conduct community forums across a national community?" (CHARITY, 1995: 116). Charity muestra cómo se complica la gestión de un público que, a priori, no está segmentado, cuáles son los inductores de participación, cómo manejar una conversación de dimensiones colosales. CHARITY cita algunos ejemplos, pero de un modo u otro el interés y la participación del público se gestionan de manera más eficaz tras convertir a públicos amplios en grupos menores mediante algún tipo de segmentación.

7. Atrapa al lector

La segmentación de los públicos de un medio permite enfocar mejor qué tipo de informaciones requiere cada uno de esos públicos. En este sentido, a mayor claridad de las necesidades informativas de un público mejor manera de cubririrlas. Atrapar al lector es el primer deber de cualquier producto periodístico. El objetivo consiste en que el mínimo número de informaciones en un medio resulte innecesaria para el público al que va dirigida. De esa manera se asegura el interés del público, se facilita su participación y se fomenta su fidelidad. La participación de los lectores –la conversación entre ellos y el diario– se desencadena si previamente el medio ha conseguido constituirse en uno de los contextos que las personas que forman el

público comparten.

Atrapar al lector supone atraer su atención y escucharlo. Escuchar cuáles son sus preferencias para facilitar una información que se ajuste a sus intereses. Escucharlo para saber qué es lo que no conoce y quiere conocer y qué cuestiones son las que desencadenarán conversaciones provechosas. Para escucharlo hay que poner en marcha distintos canales: desde las encuestas hasta dejar que formulen preguntas directas a personalidades públicas, desde orientar los debates para conseguir objetivos concretos a promover la conversación entre los ciudadanos (CHARITY, 1995: 34–41).

El periodista puede asumir en un primer momento, en este nuevo entorno en el que el público participa en el medio de comunicación, un papel atento respecto a lo que el público dice. Este papel sitúa al público en primera línea informativa, completando el producto que hasta ese momento ha ofrecido la empresa. Y sitúa al periodista ejerciendo nuevas funciones que hasta ese momento permanecían hibernadas. La escucha, como fórmula CHARITY, debe basarse en la construcción de un espíritu de comunidad en el que se revalora el papel del lector. Este espíritu se construye haciendo de la participación un proceso transparente en el que distintas opiniones pueden confrontarse guiadas por los profesionales de la comunicación. Un espíritu que muestra respeto por la gente corriente y la sitúa en el mismo marco de atención al que usualmente se les otorga a las personalidades en los medios. Un espíritu que se consolida manteniendo abiertos los canales de comunicación con los lectores en el largo plazo. Y un espíritu que convierte la participación en un contenido entretenido para quienes lo siguen a través del medio. A este respecto, a la participación del público le sucede lo que a la formación permanente, que para ser realmente permanente a lo largo de la vida tiene que tener un componente de entretenimiento importante y no basarse en cursos aburridos e inadecuados para un adulto.

8. Vados permanentes de información

Los medios que incorporen a su público en los productos periodísticos están ampliando la función del periodista y el sentido del periodismo. Son medios que están entendiendo los cambios que ha generado el nuevo marco de relación del público con su medio de comunicación. Ahora el público puede afianzar la relación con el medio con sus aportaciones: internet lo ha puesto más fácil. El público puede adoptar un papel activo y los gestores de los medios tienen que contar con ello. Steve OUTING (2002) en uno de los artículos que publica en *Editor and Publisher* apunta los cambios que no sólo se producen en el presente, sino a la nueva actitud respecto a los medios que tienen sus futuros consumidores: “[...] the kids of today won’t tolerate it when grow up. If there was a message that came through loud and clear in San Jose las week, it is that kids today expect to interact with their media”.

OUTING detalla algunos de los elementos de la interacción que los jóvenes han asumido ya como habituales: “From playing interactive online games, to using instant messenger (IM) services to communicate with friends, to interacting with their

televisión (by having control over when programs are watched, and skipping commercials with devices like TiVo and Replay TV), today's kids expect their media to offer a two-way street of communication". Los jóvenes ya tienen por costumbre exigir algún tipo de interacción con el medio de comunicación que siguen. La interacción con el medio es sólo una de las consecuencias del nuevo estado informativo en el que se encuentra un ciudadano. Si antes el hecho de recibir información se concentraba en lugares y momentos determinados –al comprar el diario, mientras veía un noticiario en televisión, etc.–, los dispositivos móviles de comunicación han permitido que la información pueda llegar en cualquier momento del día o de la noche. El teléfono móvil, la conexión de un ordenador a internet sin hilos o las agendas electrónicas permiten una apertura total a cualquier hecho informativo. La conexión de cualquier ciudadano con la información ya no tiene límites. Las personas se han convertido en vados permanentes siempre dispuestas a recibir información: la llamada de un amigo, una cita laboral, una crisis gubernamental.

Pero los dispositivos técnicos no sólo permiten que cualquier persona se convierta en un vado permanentemente abierto para recibir información, sino que las propias herramientas de comunicación móvil convierten a su portador en un nodo de irradiación de información. La red informativa existe porque cualquier ciudadano que tenga uno de estos aparatos se convierte inmediatamente en un nuevo nodo emisor, en un nodo que extiende información a su red más cercana de receptores: a través del teléfono móvil, a través de su mensajería instantánea, a través de su correo electrónico.

Los medios de comunicación no pueden ser impermeables a estos cambios. La figura del público ha sufrido una modificación de un calibre superior. El público ha mutado en su composición molecular. Se ha producido una adaptación que no había tenido lugar desde el nacimiento de los medios de información de masas: el público no sólo recibe la información; el público se ha convertido en un agente activo de la comunicación de masas. Y los medios tradicionales deben adaptar su función y su producto a este cambio de consecuencias superlativas. OUTING (2002), a este respecto, afirma que los medios electrónicos se han convertido en el centro de la comunicación –“digital media and the Internet are mainstream mass media”–. Pero no es sólo eso. También a los medios tradicionales afectan los cambios.

9. El poder de la conversación

La gente piensa conversando. Son unos pocos los que piensan en soledad. Pocos son los que entrenan sus movimientos mentales frente al espejo. La mayoría piensa cuando defiende sus argumentos frente a otros. Este es uno de los motores de la participación del público en un medio: la voluntad que tiene el lector de un diario de manifestar su punto de vista o de poner a prueba sus ideas sobre una cuestión de su interés.

Hay otros enfoques posibles que parece que excluyen esta visión. BOWMAN y WILLIS defienden en su artículo “We Media. How audiences are shaping the future of news and information” los postulados que Amy Jo Kim ya había mantenido en su libro

Community building on the web. Sus planteamientos parten de que la conversación no es un darse a los otros para ponerse a prueba a uno mismo en un contexto social, sino que parten de una posición centrada exclusivamente en razones de interés personal para justificar la participación. La base teórica de esta opinión la proporciona la jerarquía de las necesidades de Maslow. BOWMAN y WILLIS (2003: 6) enumeran diversas vías de participación en la red: “They can be found in newsgroups, forums, chat rooms, collaborative publishing systems and peer-to-peer applications like instant messaging. As new forms of participation have emerged through new technologies [...]”. Amy Jo KIM (2000: 28–51) también detalla las herramientas que permiten, a su parecer, que la conversación entre el público funcione.

Mantengo que los lectores que están vinculados a un diario o el público de un medio en general quieren conversar. Del mismo parecer es Arthur CHARITY: “The swift, overwhelming ascendancy of town hall meetings and talk shows are just two signs of people’s hunger for conversation about public affairs; the warm response to public journalists who convene forums and study circles is another” (1995: 101). El público de un medio conversa en el marco de ese medio de comunicación puesto que quienes lo forman se sienten parte de ese medio al comprarlo cada día y al leerlo a menudo. El medio forma parte de uno de los contextos sociales de esos individuos y eso facilita que quieran participar. En ese sentido, un escenario en el que una misma conversación sobre una cuestión de interés actual para el público pueda extenderse transversalmente por distintos medios mejora el alcance de la propia conversación. Las conversaciones a través de medios distintos pueden ampliar el número de personas que participan y su implicación en el proceso participativo: “Early on, public newspapers learned that if they linked themselves up with other papers or broadcast media that had a different demographic reach, they could stage a coordinated conversation that included nearly everyone”. (CHARITY, 1995: 153) No se quiere inducir a pensar que una misma conversación tiene que seguir un único hilo a través de distintos medios –lo que distorsionaría la propia conversación, puesto que cada medio requiere de un lenguaje y de una aproximación única. Con la implicación de distintos tipos de medios puede conseguirse la vinculación de una cantidad superior de personas, puesto que se suman los públicos de distintos medios, cada uno de la manera que mejor vea su participación en la conversación.

La conversación del público en un medio de comunicación requiere una formalización determinada. Durante los siglos en los que el público se ha comportado como un agente pasivo, la conversación con el medio se ha cristalizado copiando la comunicación epistolar. Los lectores de un diario, por ejemplo, han enviado cartas al director como las enviarían a un familiar o a un amigo. El director del diario ha decidido si esas cartas recibidas de los lectores con carácter privado las extendía a todo el público del diario en la sección de cartas al director. En un nuevo marco de relación en el que el público puede convertirse fácilmente en un agente activo –e intercambiar su papel de receptor con el papel de emisor– el medio de comunicación tiene que

facilitar nuevos formatos para la conversación entre él y su público. Sobre esta cuestión han escrito Daniel YANKELOVICH (1991) y David MATHEWS (1994), entre otros. Un punto de vista que comparten todos es el que sintetiza Arthur CHARITY (1995: 102): “[...] deliberation requires a very particular type of conversation, bound by strict if not always formalized rules of interpersonal etiquette”.

A este respecto, en el verano de 2003, se formaliza una nueva corriente periodística que, en la línea del periodismo cívico, pretende potenciar la participación de los ciudadanos como generadores de información. Este movimiento, enraizado en el medio internet, se autodenomina periodismo participativo (*participatory journalism*): “The term we use –participatory journalism– is meant to describe the content and the intent of online communication that often occurs in collaborative and social media”. (BOWMAN, 2003: 6) La definición que Bowman y Willis proponen para el *participatory journalism* dice así: “Participatory journalism: The act of a citizen, or group of citizens, playing an active role in the process of collecting, reporting, analyzing and disseminating news and information. The intent of this participation is to provide independent, reliable, accurate, wide-ranging and relevant information that a democracy requires”. (BOWMAN, 2003: 6)

El periodismo participativo, a diferencia del periodismo cívico, no tiene como ámbito de acción los propios medios, sino que sitúa su actividad en paralelo a los medios y a sus estructuras de poder. En este punto, aunque implica también un trabajo sobre la conversación entre quienes forman el público, se aparta del enfoque de este trabajo, que pretende avanzar en los cometidos de los medios, con la gestión de las personas que forman parte de los medios para la mejora de los productos periodísticos. “Similarly, a defining characteristic of participatory journalism is conversation. [...] Conversation is the mechanism that turns the tables on the traditional roles of journalism and creates a dynamic, egalitarian give-and-take ethic.” (BOWMAN, 2003: 6) El periodismo participativo comparte el interés por la conversación entre agentes pero supera la figura tradicional del periodista enfatizando la fase del proceso que afecta a la publicación por encima de la fase del proceso periodístico de la selección (propia de la figura del periodista): “The fluidity of this approach puts more emphasis on the publishing of information rather than the filtering. Conversations happen in the community for all to see. In contrast, traditional news organizations are set up to filter information before they publish it” (BOWMAN, 2003: 6).

Arthur CHARITY recopila las recomendaciones que realiza el *Study Circles Resource Center* sobre cómo debe formularse una conversación en los medios para que sea lo más fructífera posible. El *Study Circles Resource Center* plantea que el diálogo que se mantenga en el medio de comunicación sea un diálogo de colaboración y no de enfrentamiento. Que el diálogo busque un objetivo común entre las partes y no la victoria de una de ellas. Que el diálogo permita reevaluar las posiciones propias y no aferrarse a ellas. Que el diálogo muestre que la respuesta correcta se confecciona con pedazos de las respuestas de los participantes y que no la ostenta una de las partes.

O que el diálogo no pretende ofender o descalificar a quienes no opinen lo mismo (CHARITY 1995: 102–103). El diálogo en un marco de este tipo multiplica el capital cívico de una comunidad. El capital cívico aglutina la habilidad de un grupo de personas para resolver problemas y superar crisis. Daniel YANKELOVICH (1991) propone distintas vías para facilitar la participación del público: reducir asuntos complejos a elecciones excluyentes, mostrar los costes y las consecuencias de cada opción, reducir la distancia entre expertos y personas corrientes, facilitar el debate y promover la civilidad.

Resulta evidente que no todas las conversaciones que mantenga el público de un medio en el medio se acogerán a las disposiciones planteadas por el *Study Circles Resource Center*. No obstante, sí se pone de manifiesto el interés que tiene la participación del público y la necesidad de que los periodistas gestionen esa nueva relación del público con el medio. Y, por otro lado, la conversación de los lectores en un diario (del público en general en cualquier medio) requiere por parte del diario el compromiso de darle espacio en el producto periodístico. El lector pide paso en las páginas del diario y no sólo como adorno.

10. Referencias bibliográficas y electrónicas

BOGART, Leo.

1989: *Press and public: who reads what, when, where and why in american newspapers*. Hillsdale, Lawrence Erlbaum.

BOWMAN, Shayne; WILLIS, Chris

2003: “We Media. How audiences are shaping the future of news and information”. [En línea]. *NDG*. July 2003. <http://www.ndn.org> [Consulta: septiembre 2003].

CANGA LAREQUI, Jesús

2001: “Periodismo e Internet: nuevo medio, vieja profesión”. En *Estudios sobre el mensaje Periodístico*, nº 7. Madrid, Servicio de Publicaciones de la Universidad Complutense, 2001, p. 33-48. [En línea]. Departamento de Periodismo I–EMP: http://www.ucm.es/info/period/Period_I/EMP/Numer_07/7-3-Pone/7-3-02.htm [Consulta: julio 2003]

CHARITY, Arthur

1995: *Doing Public Journalism*. New York, The Guilford Press.

DIEZHANDINO, María Pilar

1995: *Periodismo de servicio*. Barcelona, Bosch.

FRIEDLAND, Lewis A.; ROSEN, Jay; AUSTIN, Lisa

2002: “Civic Journalism: A New Approach to Citizenship”. [En línea]. *Civic Practices Network*. [Consulta: julio 2002]

http://www.cpn.org/cpn/sections/topics/journalism/civic_perspectives/civic_journalism.html

GOMIS, Lorenzo

1974: *El medio media: la función política de la prensa*. Madrid, Seminarios y Ediciones.

HAGEL III, John y ARMSTRONG, Arthur G.

1999: *Negocios rentables a través de Internet*. Barcelona, paidós Ibérica

HOWARD, Philip N. y JONES, Steve (eds.)

2005: *Sociedad 'on-line'. Internet en contexto*. Barcelona: Editorial UOC.

HUME, Ellen

2003: "Tabloids, Talk Radio and the Future of News". [En línea]. *The Annenberg Washington Program*. [Consulta: julio 2003]

<http://www.annenberg.nwu.edu/pubs/tabloids/tabloids08.htm>

JO KIM, Amy

2000: *Community building on the web*. Berkeley, Peachpit Press.

KOVACH, Bill; ROSENSTIEL, Tom

2001: *The Elements of Journalism: What Newspeople Should Know and the Public Should Expect*. New York, Three Rivers Press.

LIGHT, Ann

2003: "Participants, Consumers, and the Politics of Design: British Information Providers on the Web reconfigure the Audience", conference. A Paper Submitted to the Audience Track of the Cost A20 Conference Towards New Media Paradigm, School of Communication, University of Navarra, June 2003.

MARTÍNEZ ALBERTOS, José Luis

2001: "El mensaje periodístico en la prensa digital". En *Estudios sobre el mensaje Periodístico*, nº 7. Madrid, Servicio de Publicaciones de la Universidad Complutense, p. 19-32. [En línea]. [Consulta: julio 2003]

http://www.ucm.es/info/period/Period_I/EMP/Numer_07/7-3-Pone/7-3-01.htm

MASSEY, Brian L.; HAAS, Tanni

2002: "Does Making Journalism More Public Make a Difference? A Critical Review of Evaluative Research on Public Journalism", *Journalism Quarterly*, vol. 79, 3, autumn 2002, pp. 559-586.

MATHEWS, David

1994: *Politics for People: Finding a Responsible Public Voice*. Urbana, University of Illinois Press.

OUTING, Steve

2002: Newspapers: Don't Blow It Again. Stop the Presses! [En línea]. *Editor and Publisher*. [Consulta: julio 2002]

<http://editorandpublisher.printthis.clickability.com/pt/cpt? action=cpt&expire=&urlID>

PUTNAM, Robert D.

2000: *Bowling alone: the collapse and revival of American community*. New York, Touchstone.

RHEINGOLD, Howard

1996: *La comunidad virtual*. Barcelona, Gedisa.

WARMS, Alan; COTHREL, Joseph; UNDERBERG, Tom

2000: "Active Management: The Discipline of Successful Online Communities". [En línea]. *Participate*. June 2000. <http://www.participate.com>. [Consulta: julio 2002]

YANKELOVICH, Daniel

1991: *Coming to Public Judgment: Making Democracy Work in a Complex World*. Syracuse (NY), Syracuse University Press.