



UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

FACULTAD DE LETRAS Y CIENCIAS HUMANAS

E.A.P. DE COMUNICACIÓN SOCIAL

**Puesta en marcha de nuevo modelo periodístico del diario
Ojo (2000-2006)**

INFORME PROFESIONAL

Para optar el Título de Licenciado en Comunicación Social

AUTOR

Luis Miguel Revoredo Iparraguirre

LIMA – PERÚ
2013

ÍNDICE DE CONTENIDO

Introducción.....	05
-------------------	----

CAPÍTULO 1

EL PROYECTO

1.1 Nombre.....	14
1.2 Objetivo.....	14
1.2.1 Objetivo general.....	14
1.2.2 Objetivos específicos.....	14
1.3 Estrategias.....	14
1.4 Duración del proyecto.....	14
1.5 Objeto, Objetivos y ejes de la sistematización.....	15
1.5.1 Objeto de sistematización.....	15
1.5.2 Objetivos de la sistematización.....	15
1.5.3 Ejes de la sistematización.....	15
1.6 Metodología del proceso de sistematización.....	18
1.6.1 Etapas del proceso seguido en la sistematización.....	18
1.6.2 Instrumentos y técnicas empleadas.....	18

CAPÍTULO 2

CONTEXTO EN QUE SE UBICA LA EXPERIENCIA

2.1 Contexto Nacional.....	20
2.2 Contexto Local.....	24
2.3 Contexto Institucional.....	31

CAPÍTULO 3

LA EXPERIENCIA

3.1 Descripción.....	36
3.2 Aspectos centrales.....	38
3.2.1 Crisis de la prensa escrita y su impacto en el diario <i>OJO</i>	39
3.2.2 Pérdida de identidad de la prensa escrita frente a los medios audiovisuales.....	42
3.2.3 Nueva tecnología y asimilación de la informática a procesos de la prensa.....	49
3.2.4 Situación de los públicos y fragmentación de la publicidad. Surgimiento de las agencias de relaciones públicas en el país.....	54
3.2.5 Nuevas tendencias en el manejo de edición en un medio escrito.....	56
3.3 Problemas referidos a los temas-eje.....	58
3.3.1 Dificultades surgidas en torno a las estrategias utilizadas.....	59
3.3.2 Dificultades surgidas respecto al público-objetivo y los nuevos estilos de vida....	60
3.3.3 Dificultades surgidas en torno a la participación de los actores.....	61
3.4 Fortalezas y debilidades.....	61
3.4.1 Fortalezas.....	61
3.4.2 Debilidades.....	62
3.4.3 Desaciertos.....	62
3.4.4 Innovaciones.....	62
APORTES DE LA EXPERIENCIA.....	64
Aportes teórico-conceptuales.....	64
Aportes metodológicos.....	65
Aportes técnico-instrumentales.....	66
CONCLUSIONES.....	68

RECOMENDACIONES.....	72
BIBLIOGRAFÍA.....	75
ANEXOS.....	78
1 Matriz 1: Contexto.....	79
2 Guía institucional.....	85
3 Objeto de Sistematización (Matriz 2).....	88
4 Soporte documental (Matriz 3).....	89
5 Matriz 4: Actividades.....	90
6 Preguntas.....	95
7 Guía de preguntas resueltas.....	96
8 Entrevista al Lic. Juan Carlos Málaga, exjefe de Sistemas de <i>Epensa</i>	103
9 Entrevista al jefe de archivo fotográfico de <i>Epensa</i> , Rubén Liendo.....	106
10 Portadas de diarios.....	111

INTRODUCCIÓN

¿Son los avances tecnológicos de los últimos veinte años una amenaza para la supervivencia de los medios escritos? Un rotundo “no” brotaría de inmediato de los labios de experimentados y neófitos ante esta pregunta, pues la evolución de la prensa está estrechamente ligada a la expansión de la tecnología.

¿Y por qué, entonces, los diarios continúan perdiendo lectores? Esta segunda interrogante parece aún no hallar respuesta entre directivos y accionistas de diferentes empresas editoras que observan impotentes cómo la radio, la televisión, y ahora Internet, les siguen quitando el público y el avisaje que monopolizaron durante mucho tiempo los periódicos.

¿Pero, son los lectores realmente quienes se han alejado de los periódicos impresos o son estos últimos los que se apartan cada vez más de su público? Investigadores de este fenómeno, como el ecuatoriano Rubén Darío Buitrón, periodista, escritor y asesor editorial, se inclinan por lo segundo. ¿Es posible, entonces, que la prensa escrita pueda recuperar los lectores que perdió? De ser así, debería hacerlo antes que sea demasiado tarde y termine por perderlos para siempre.

Frente a tales disyuntivas, sería válido preguntarse, también, si hay alguna manera de competir con la inmediatez y la ubicuidad de la radio y la televisión. ¿Una prensa más gráfica, quizá, de acuerdo al viejo concepto de que una imagen vale más que mil palabras o, por el contrario, un periodismo de opinión e interpretativo, denso, con el cual los medios audiovisuales no puedan competir?

Por lo pronto, todo parece indicar que los periódicos impresos están buscando la forma de adaptarse a un nuevo entorno, donde el mercado es el que domina y los ciudadanos están perdiendo su condición de tales para convertirse solo en consumidores

con nuevos gustos, producto de una cultura más audiovisual.

Los periodistas cada vez están teniendo mayor dificultad a la hora de “vender las noticias”, sobre todo entre los lectores menores de 55 años, debido a que la información está de sobra disponible –en muchos casos de manera gratuita- para todo usuario que desee acercarse a ella. La amenaza de Internet puede ser incluso mayor que la que produjeron la radio y la televisión en su día. Ahora las noticias no sólo llegan rápidamente, sino que además llegan gratis. Ya no es necesario esperar a la mañana siguiente para leer el titular en la primera plana del periódico porque ahora el titular se escribe y se difunde casi al tiempo que se produce el hecho. (Sixto, 2008)

En este contexto de cambios radicales en los hábitos de consumo de medios de comunicación, los diarios se enfrascan en una lucha infructuosa por mantener cada día sus ventas, en la mayoría de casos ofreciendo fascículos de libros que ya casi nadie colecciona; en otros, reduciendo su precio a riesgo de poner en peligro sus finanzas, con la esperanza de captar publicidad como consecuencia de una mayor circulación.

Para el periodista y profesor español Miguel Ángel Bastenier (2005), por ejemplo, los diarios de Latinoamérica no han podido generar un mercado propio y ése es su gran problema, que no tienen lectores, pues afirma que el periódico debe tener un mercado firme que lo sostenga y le dé credibilidad.

A ello se suma la observación que hace al respecto la periodista mexicana y miembro de la Fundación Nuevo Periodismo Iberoamericano (FNPI), Alma Guillermoprieto (2005), cuestionando el trabajo de muchos editores que ofrecen a sus lectores cada vez menos periodismo, pues para combatir la incertidumbre del futuro de los periódicos se han dedicado a adelgazar la sección de noticias y reportajes y a fabricar suplementos del hogar, deportes, entretenimientos, entre otros, que resultan en esencia catálogos de diversión y consumo.

El lector responde al trato que se le da, y si cada vez más se le trata como consumidor, entonces se acerca a su periódico buscando apenas una guía de entretenimiento, una sección de clasificados o una orientación para consumir. (Guillermoprieto, 2005, p. 73).

Pero, en realidad el problema de la crisis de los diarios es más complejo de lo que muchos editores suponen. Hay autores, como Germán Rey, quien sostiene que las conmociones del periodismo son tan profundas como las de la propia sociedad que busca representar en sus narraciones.

Descenso de circulación de los periódicos, huida de los jóvenes hacia otras formas de expresión y creación, apoyo de los tabloides ligeros a la subsistencia de los periódicos de referencia, relajamiento de los procesos de control interno de la calidad informativa, distanciamiento de las necesidades de la sociedad, son solamente algunos signos de un diagnóstico que se ha vuelto, por reiterado, previsible. (Rey, 2005, p. 14).

Si bien es cierto que a partir del año 2000 los periódicos han comenzado a modernizar sus formatos y rediseñar completamente sus páginas para aprovechar mejor los avances de la tecnología moderna, en cuanto a impresión y color, también es verdad que, salvo honrosas excepciones, nadie se ha puesto en los zapatos de los lectores que ahora tienen una nueva forma de ver el mundo y diferentes necesidades.

En el Perú, gran parte de la prensa escrita busca colgarse de la televisión para retener a su público, cuando las nuevas tendencias en el mundo aconsejan hacer todo lo contrario; es decir, conocer bien a la competencia y alejarse lo más que se pueda de ella. Para lograrlo, los investigadores recomiendan mejorar la calidad de los diarios y preparar mejor a los periodistas para que aprendan a dar valor agregado a las noticias del día, desarrollando su vocación de servicio al público, más allá del simple periodismo de registro.

José Sixto García, por su parte, sugiere que para ello el periodista debe ir más allá del simple hecho noticioso y explicar las causas y consecuencias, contextualizarlo y valorar los antecedentes y su impacto en el presente.

El periodista no se hace imprescindible por su capacidad para recoger y organizar los hechos, sino por su facultad para interpretarlos y contextualizarlos, yendo más allá del simple hecho y explicando las

causas, las consecuencias y los efectos, valorando cómo los antecedentes (background) repercuten en el presente y cómo pueden condicionar el futuro (Sixto, 2007, p. 623, citado en Sixto 2008).

Para Guillermprieto (2005), la lectura de los periódicos resulta cada día más aburrida, “porque los dueños han invertido repetidamente cantidades de dinero importantes, a veces enormes, en el rediseño de su primera plana, sin preocuparse proporcionalmente por el contenido” (p. 73). Añade que un resultado llamativo es que ahora muchos periódicos parecen el portal de un sitio en la Web; pero, además, todas las primeras planas parecen el mismo portal.

Además, la pérdida de personalidad de la mayoría de periódicos se agrava por un fenómeno que Pablo J. Boczkowski (2007, pp. 299-302) ha dado en llamar superposición temática; es decir, una reiterada presencia de las mismas noticias en dos o más de los diarios que día a día se amarillan colgados en los kioscos de venta.

Dicho fenómeno –explica- ocurre porque los periodistas están tratando de actualizar sus ediciones hasta el último minuto, revisando en Internet las últimas noticias y las páginas web de la competencia, viendo noticieros de televisión y escuchando la radio. Así, todos los periódicos y hasta páginas web terminan publicando las mismas noticias.

Contrariamente a las predicciones de que Internet llevaría a un aumento de la diversidad informativa, los resultados de la investigación realizada en Argentina por Boczkowski muestran que “a mayor cantidad de medios y mayor frecuencia de publicación, menor cantidad de noticias”.

Al analizar las portadas de los diferentes diarios de Lima, el autor de la presente sistematización ha podido verificar que esa terrible paradoja también se cumple en nuestros periódicos, entre los que se ha encontrado portadas no sólo con la misma temática, sino también con titulares idénticos, que es lo más grave. (Ver reproducción de portadas en los anexos).

En el caso peruano, que es el que nos ocupa, no sólo se trata de reiteración de noticias debido a una constante actualización de las ediciones con la radio, televisión e Internet, sino también de la filtración de noticias que proceden de fuentes interesadas, y las llamadas “cortinas de humo” o “psicosociales”, entre otras.

Esto ocurre debido a la existencia de gabinetes o módulos de prensa en las entidades públicas, y de oficinas de comunicación social en las empresas privadas, así como a la presencia de las denominadas agencias de relaciones públicas que están alimentando constantemente con información “interesada” a los medios de comunicación.

Frente a ello, Buitrón (2005) plantea una fórmula que se puede resumir en dos palabras: agenda propia. “Trabajar más a fondo con agenda propia. Estudiar a la competencia y alejarse lo más distante de ella; reinventar el periódico de papel frente al avance de la información por Internet, y preparar mejor a sus periodistas”, es lo que propone el periodista y escritor ecuatoriano.

Sobre esto último que, en el Perú, parece ser el talón de Aquiles de la mayoría de las redacciones, el periodista José Sixto advierte en uno de sus trabajos de investigación que los hombres de prensa están perdiendo su capacidad para identificar y trabajar con nuevas fuentes de información, que no sean las oficiales.

Una de las mayores preparaciones que exige el ejercicio moderno del periodismo es una mayor y mejor capacidad para relacionarse y negociar con las fuentes de la información, lo que asegura la retroalimentación constante del periodista, eliminando así la clásica dependencia de los canales oficiales. (Sixto, 2007, p. 623).

La falta de preparación de los periodistas en nuestro medio es dramática, sobre todo si se tiene en cuenta que uno de los activos principales que posee un diario, en su competencia por captar la atención de sus lectores o usuarios, es la singularidad de su criterio editorial, que en parte se manifiesta por seleccionar contenido noticioso de una forma distinta que otros medios, tal como señala Boczkowski (2007).

Precisamente, esto último es lo que vienen omitiendo los diversos medios impresos; de eso adolece la prensa escrita en el Perú, por lo que diariamente podemos apreciar en todos los kioscos portadas idénticas de los diferentes medios impresos.

A mayor superposición temática en el abanico general de medios, menor claridad en la identidad de cada diario en particular, lo cual podría llevar a una disminución en su capacidad de competir por la atención y el tiempo del público, cada vez más codiciados por otras opciones informativas tentadoras en la gráfica, la televisión por cable y el entorno *online*. Boczkowski (2007)

Quizá esto responde mejor a una de las preguntas planteadas en la introducción del presente trabajo, cuando el autor se coloca frente a la disyuntiva de tener que dilucidar si son los lectores quienes se han alejado de los periódicos impresos, o son estos últimos los que se apartan cada vez más de su público, especialmente de los más jóvenes, empujándolo a optar por otras opciones informativas.

Sobre el particular, Buitrón (2005) agrega que, además, es fundamental mantener una apertura no sólo a los nuevos formatos, sino también hacia las nuevas tendencias del mundo, entender profundamente a su gente, representarla y reflejarla honesta y creativamente.

El mexicano Pedro Muñoz Bata (2005), editorialista de *Los Angeles Times* entre 1993 y 2000, aconseja recurrir a lo que se denominaría periodismo de precisión.

Para adaptarse a los nuevos acontecimientos, el periodismo debe hacer mejor –es decir, con mayor acopio de datos- su trabajo y además, hacerlo de manera mucho más transparente. El periódico debe evolucionar de su papel como *watchdog* al de quien autentifica las informaciones. (Muñoz, 2005, p. 67)

José Sixto García va más allá todavía al sostener que la clave –el valor agregado en las noticias- está en la diferencia que aporta el análisis de los hechos y afirma que la antigua competencia que se daba entre periodistas para encontrar lo más rápido posible la primicia informativa del día, actualmente se ha desplazado hacia el marco de las

fuentes de la información, los contextos y los archivos.

Con sólo información no basta, los lectores echan en falta además el análisis, la interpretación, la valoración e incluso la opinión del profesional sobre el acontecimiento. Recurrir exclusivamente a las informaciones de agencia tiene un efecto devastador en el resultado, es decir, poco o nada se distinguirán las noticias de este o de aquel medio. (Sixto, 2008)

La pregunta, entonces, es: ¿están preparados nuestros periodistas para ejercer esa tarea? El diario *OJO*, en el cual laboré 22 años, fue uno de los primeros en el Perú en aplicar estos conceptos el año 2000. En busca de un reposicionamiento total del producto y dar mejor visibilidad a la publicidad, nació el Nuevo Modelo Periodístico que apostaba por el cambio y no sería una simple mejora, un puro retoque ni sólo un nuevo diseño.

La transformación de *OJO* “abarca la reinstalación física y organizativa de la Redacción, un nuevo modo de planificar y elaborar la información, la ampliación de los intereses informativos que se deben atender, un cambio profundo en su presentación, estilo y lenguaje y la decisión de aumentar su importancia, ya de por sí grande, en el mercado limeño”. (Innovation, 2000, p. 1)

Aunque la elaboración de este proyecto, que demandó de una fuerte inversión, fue encargada por *Epensa* a los consultores extranjeros de “*Innovation*”, *International Media Consulting Group*, y la responsabilidad recaía principalmente en el director, el autor de este informe tuvo una participación directa en la puesta en marcha del Nuevo Modelo Periodístico como integrante del Puente de Mando del diario *OJO*.

Durante casi un año, los miembros del Puente de Mando participaron en los talleres de preparación, paralelamente al trabajo del día a día que realizaban habitualmente en la edición del periódico.

¿Pero qué es *Innovation*? Es la empresa que trabajó alrededor de un año en lo que sería el nuevo modelo periodístico de *OJO* y dirigió, también, los talleres de

entrenamiento para las áreas de Redacción, Diseño y Fotografía. Cuenta con oficinas en EE.UU., España y Gran Bretaña.

Innovation ha diseñado y dirigido asesorías, consultorías, seminarios profesionales y planes de entrenamiento a más de un centenar de empresas periodísticas de Estados Unidos, Europa y Latinoamérica.

Entre sus clientes figuran diarios tan importantes como *Clarín* y *La Nación* (Argentina); *El Comercio* y *El Universo* (Ecuador); *Estado de Minas*, *O Globo*, *Jornal do Brasil* y *A Tribuna* (Brasil); *El País* (Uruguay); *El Mercurio* y *La Tercera* (Chile); *El Espectador* y *El Tiempo* (Colombia); y *El Norte*, *Reforma* y *Mural* (México), entre muchos otros.

Igualmente, *Liberation* (Francia); *Expresso* (Portugal) y más de 25 diarios en España, entre los que se encuentran *ABC* y *Diario 16*. Sus proyectos incluyen el *As* de Madrid, *El Universal* de Caracas, *El Caribe* de Santo Domingo, *Revista Visao* de Portugal, así como la creación de un portal de Internet, www.elistmo.com.pa para la Cadena de Radio y Televisión Medcom de Panamá.

De allí la necesidad de volcar esta experiencia en el presente informe que se enmarca dentro del “Seminario de Titulación 2006” de la Escuela Académico Profesional de Comunicación Social de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. La importancia de esta sistematización radica en que permitirá identificar los aportes y limitaciones del proyecto y determinar su aplicabilidad, total o parcial, en otros medios impresos del país.

El informe está dividido en ocho partes: en la primera se presentan los datos generales del proyecto denominado “Nuevo Modelo Periodístico de *OJO*”. En la segunda se da a conocer el objeto de sistematización, que es “La edición en el diario *OJO*: retos y respuestas a los cambios tecnológicos entre los años 2000 – 2006”. La

tercera parte hace referencia a los objetivos de la sistematización, que servirán para contribuir al conocimiento sobre conceptos de edición en el diario *OJO* frente a la nueva tecnología y su aplicabilidad, total o parcial, en otros proyectos.

Luego, en la cuarta parte se da a conocer los ejes de sistematización. Dichos ejes son: la crisis de la prensa escrita y su impacto en el diario *OJO*, pérdida de identidad de la prensa escrita frente a los medios audiovisuales, las nuevas tecnologías y la asimilación de la informática a los procesos de la prensa, Fragmentación de públicos y publicidad. Surgimiento de las agencias de relaciones públicas en el país y, por último, las nuevas tendencias en el manejo de edición en un medio escrito.

En la quinta parte se menciona la metodología usada en el proceso de sistematización: recuperación de la historia, ordenamiento y descripción de la experiencia, análisis, y la interpretación; todo ello en relación con el objeto de sistematización y los temas-eje.

En la sexta parte se contextualiza la experiencia teniendo en cuenta el contexto nacional, local e institucional. En la séptima parte de este trabajo se trata aspectos centrales de los temas-eje, los diferentes problemas hallados, así como fortalezas, debilidades, desaciertos e innovaciones.

En la última parte del presente informe, se da a conocer las conclusiones y aportes del proceso de sistematización, en base al marco teórico-conceptual, lo metodológico y lo técnico-instrumental.

No obstante algunas dificultades durante el proceso de sistematización, espero que este informe pueda constituir un aporte al conocimiento sobre esta experiencia.

CAPÍTULO 1

EL PROYECTO

1.1 Nombre

Puesta en marcha de Nuevo Modelo Periodístico del diario *OJO*

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General

Reposicionamiento total de *OJO* y optimización de los recursos económicos y periodísticos de Empresa Periodística Nacional S. A. (editora de los diarios *OJO*, *Correo*, *AJA* y *El Bocón*).

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Fidelizar al público tradicional de *OJO*.
- b) Captar nuevos lectores en los segmentos socioeconómicos A, B, C y D.
- c) Mejorar su valoración como vehículo publicitario ante los anunciantes y agencias de publicidad.

1.3 Estrategias

Aplanar la organización, reducir el número de jefes y aumentar el de redactores, configurar una potente Mesa de Edición (Puente de Mando), unir mucho más las tareas escritas y gráficas, fomentar la planeación y el trabajo en equipo, simplificar los flujos y procesos de trabajo e incrementar el valor añadido a los contenidos.

1.4 Duración del proyecto

La puesta en marcha del Nuevo Modelo Periodístico demandó nueve meses de arduo trabajo, entre enero y setiembre de 2000. El equipo designado para la puesta en marcha del nuevo diseño trabajó desde las 8 de la mañana hasta muy tarde, pues se compartía la responsabilidad del proyecto con el trabajo cotidiano en la edición del diario. Conforme

se acercaba el lanzamiento, el equipo trabajó a tiempo completo en el nuevo diseño, quedando eximido de la labor cotidiana en la edición normal.

1.5 Objeto, objetivos y ejes de la sistematización

1.5.1 Objeto de la sistematización

”La edición en el diario OJO: retos y respuestas a los cambios tecnológicos entre los años 2000 – 2006”.

1.5.2 Objetivos de la sistematización

- a) Determinar las consecuencias de la incorporación de nuevas tecnologías en el manejo de la edición del diario *OJO*.
- b) Precisar los aportes y limitaciones durante el proceso de adaptación a dichos cambios.
- c) Identificar alternativas para hacer frente a los cambios tecnológicos de la radio, la televisión e Internet.
- d) Sugerir lineamientos para la reformulación del perfil del comunicador social con la finalidad de enfrentar los nuevos retos de la prensa escrita, especialmente en estos tiempos de vertiginosos cambios tecnológicos.

1.5.3 Ejes de la sistematización

Entre los temas ejes en la sistematización se encuentran los siguientes:

a) Crisis de la prensa escrita y su impacto en el diario “OJO”.

El Diccionario Enciclopédico Ilustrado Sopena define el término *Crisis*, en su séptima acepción, relativa a la economía, como “*Perturbación orgánica de la actividad económica, caracterizada por una paralización de la totalidad de aquella, o de parte de la misma*”.

Más precisa para efectos de nuestra sistematización es la definición de *Crisis* que hace el Diccionario Básico de la Lengua Española de la editorial Planeta-De Agostini

S.A., en la acepción relativa a la economía política: “*Ruptura de un determinado equilibrio, generalmente el que se establece entre producción y consumo, y que origina una caída de la actividad económica y desempleo*”.

b) Pérdida de identidad de la prensa escrita frente a los medios audiovisuales.

El Diccionario Básico de la Lengua Española, Editorial Planeta-De Agostini S.A., define **Identidad** como *Calidad de idéntico. Hecho o circunstancia de ser una persona o cosa ella misma, o la misma con la que se compara.*

Sin embargo, aquí nos referiremos a identidad de la prensa escrita en tanto *medio eminentemente informativo, pluralista, con una función social y que tiene en la credibilidad uno de sus principales atributos.*

c) Nueva tecnología y asimilación de la informática a procesos de la prensa.

El Diccionario Básico de la Lengua Española define la **Informática** como *Conjunto de técnicas empleadas para el tratamiento automático de la información por medio de ordenadores o calculadoras electrónicas.*

La Enciclopedia Autodidáctica Océano añade: *La palabra informática proviene del francés **Informatique**, contracción de **information** y **automatique**.*

Para efectos de nuestra sistematización **Informática** será entendida como una rama de la ingeniería que estudia el tratamiento de la información mediante el uso de ordenadores.

Entre las tareas más populares que ha facilitado la informática se encuentran la elaboración de documentos; envío y recepción de correo electrónico; crear efectos visuales y sonoros; dibujar; maquetar folletos, revistas, periódicos y libros; manejar información contable; controlar procesos industriales; reproducir música y vídeos; así como jugar. El término informática se refiere a lo mismo que *computación*, sólo que éste último es de origen inglés.

d) Fragmentación de los públicos y la publicidad. Surgimiento de las agencias de Relaciones Públicas en el Perú.

Fragmentar, según el Diccionario Básico de la Lengua Española es fraccionar, reducir a fragmentos. *Fragmentación* es la *Acción y efecto de fragmentar o fragmentarse*. *Fragmento* es *Parte o porción de alguna cosa quebrada o partida*.

Según el Diccionario Enciclopédico Ilustrado Sopena, *fragmentación* es *la acción y efecto de fragmentar, de dividir o reducir a fragmentos*.

Aquí, nos interesa detenernos en la fragmentación de los públicos entre los que tienen acceso a costosas tecnologías (vídecable, vídecasetera, diarios, revistas, cine, radio y televisión, antena parabólica, computadora personal, etc.) y los que reducen su consumo de medios de comunicación a la radio y televisión, y un contacto poco frecuente con diarios y algunas revistas locales.

Según la declaración de México (1978) “La práctica de las Relaciones Públicas es el arte y la ciencia social de analizar tendencias, predecir sus consecuencias, asesorar líderes de organizaciones y poner en práctica programas planificados de acción que servirán a los intereses de la organización y del público”.

Sin embargo, en 2002 Al y Laura Ries se refieren a la nueva era de las Relaciones Públicas como socio estratégico del marketing ante la caída de la publicidad por su falta de credibilidad para crear marcas.

e) Nuevas tendencias en el manejo de edición en un medio escrito.

El término *edición*, según el Diccionario Básico de la Lengua Española, está definido como *Impresión, estampación o grabación de un escrito o una obra para su publicación*.

Para los efectos de nuestra sistematización, debemos recordar constantemente la tendencia a la segmentación del consumo y la fragmentación de públicos, lo que quiere

decir que cada vez aparecen nuevos medios, pero que éstos en realidad son menos masivos, de tal manera que sus ofertas y estrategias deben de centrarse en segmentos específicos del mercado, ya sea con ediciones temáticas o por servicios añadidos.

1.6 Metodología del proceso de sistematización

1.6.1 Etapas del proceso seguido en la sistematización:

Durante el proceso seguido para la sistematización se puede identificar cuatro momentos:

a) Recuperación de la historia

Se elaboró cuatro instrumentos con el objetivo de recuperar la experiencia.

-Matriz 1: Contexto

-Guía institucional

-Matriz 2: Objeto

-Matriz 3: Soporte documental

b) Ordenamiento y descripción

Se elaboró la Matriz 4 de actividades y, a partir de ella, en base al objeto y los ejes de sistematización se formuló las preguntas que servirían de base para la sistematización de la experiencia.

c) Análisis

Las preguntas elaboradas se agruparon por ejes y luego fueron resueltas mediante el uso de diversas fuentes para recoger información.

d) Interpretación

Articulación de la práctica con la teoría. Concluidas las etapas anteriores se pudo identificar aportes de tipo teórico-conceptual, metodológico e instrumental.

1.6.2 Instrumentos y técnicas empleadas

Para obtener las respuestas a las preguntas elaboradas, en la sistematización se hizo

uso de las siguientes técnicas e instrumentos:

a) Revisión Bibliográfica

Se consultó libros diversos que hacían referencia a los diferentes temas-eje propuestos para la sistematización.

b) Revisión documental

Para contestar a las preguntas elaboradas se revisó diversos documentos de trabajo preparados y revisados por los propios consultores de *Innovation*, material que fue utilizados durante la capacitación a la plana jerárquica del diario *OJO*, así como los boletines institucionales de *Empresa Periodística Nacional S.A.*

c) Entrevistas

Se entrevistó al Jefe de Sistemas de Erensa de esa época, Juan Carlos Málaga, así como a Rubén Liendo, jefe del Archivo de *Erensa* por ser esta última el área donde comenzó el proceso de informatización del diario *OJO*.

CAPÍTULO 2

CONTEXTO EN QUE SE UBICA LA EXPERIENCIA

2.1 Contexto Nacional

La frágil democracia peruana se vio nuevamente interrumpida por un gobierno militar la madrugada del 3 de octubre de 1968 y seis días después el régimen del general Juan Velasco Alvarado tomaba las instalaciones petroleras de la Brea y Pariñas, con el aparente motivo de nacionalizar ese recurso que era explotado por la empresa norteamericana International Petroleum Company (IPC).

En 1969 el régimen de facto dictaría un decreto ley que no cumpliría su principal objetivo, pero que años más tarde transformaría profundamente las estructuras sociales del país: la Reforma Agraria que eliminó para siempre el latifundio y generó presión social mediante las migraciones del campo a la costa y especialmente a Lima. Entre 1971 y 1974 se dio un progresivo proceso de control de los medios de comunicación que terminó con la expropiación de los órganos de difusión masiva, entre ellos los principales diarios de circulación nacional.

Sin embargo, en 1975 el general Velasco fue derrocado por el general Francisco Morales Bermúdez, quien empezó un paulatino proceso de retorno a la democracia que demoró cinco años. Así, en 1980, en sufragio popular es vuelto a elegir presidente el arquitecto Fernando Belaunde Terry, a quien los militares habían depuesto, y su primera acción fue devolver los medios de comunicación a sus propietarios.

Al quinquenio de Belaunde le sucede el gobierno de un joven Alan García, quien a los 36 años de edad llega al poder en 1985 y, tras jurar el cargo, anuncia desde el Congreso que el Perú limitará el pago de su deuda externa al 10% de sus ingresos por exportaciones. Dos años más tarde, en julio de 1987, también anuncia la estatificación

del sistema financiero. El Partido Popular Cristiano (PPC) salió a protestar en las calles con Lourdes Flores, mientras que Mario Vargas Llosa encabezó la oposición con el derechista Frente Democrático (Fredemo).

Después de sus dos primeros años de gobierno, comenzó a notarse el desastre económico de la administración aprista. El Perú fue declarado “país inelegible e insolvente”. La inflación se disparó a niveles inimaginables. Escaseaban los alimentos y se formaban colas en todos los mercados.

En medio de este caldo de cultivo es que se desata con más fuerza la violencia terrorista que ya venía incubándose desde 1980. El presidente Alan García se convirtió en el blanco de todas las críticas y especialmente desde los medios de comunicación que sirvieron como caja de resonancia. Y cuando culminó su gobierno el país ya estaba sumido en la bancarrota total, sin créditos internacionales, sin reservas monetarias y, lo que es peor, desacreditado moralmente.

En 1990 llega al poder el *outsider* Alberto Fujimori, cuya campaña la manejó el publicista argentino Daniel Borobio y su principal bandera fue la lucha contra el terrorismo y la pobreza. En medio del debate televisado de la campaña electoral de 1990 Fujimori sacó a relucir una pseudo portada del diario *OJO* que daba por anticipado como ganador de la polémica a su rival y líder del Fredemo, Mario Vargas Llosa.

Esa denuncia mediática nunca se esclareció, pero demostró un hábil manejo de los medios de comunicación a favor de Fujimori. Precisamente, fue en la década de los 90 cuando surge con fuerza la denominada prensa *chicha* cuyos primeros antecedentes pueden hallarse en los diarios sensacionalistas publicados en los años 50. (Macassi y Ampuero, 2001).

En 1992, la esposa de Fujimori, Susana Higuchi, acusó a los hermanos del presidente de una venta irregular de ropa usada donada al Perú por Japón. Sin

embargo, ese mismo año Alberto Fujimori cerró ilegalmente el Congreso, aduciendo la inoperatividad del Parlamento y corrupción en la administración de justicia, lo que fue considerado como un autogolpe de Estado.

Ya sin Congreso, el gobierno fujimorista tomó el control de los medios de comunicación (mediante actos ilícitos) y gobernó con el apoyo del asesor presidencial, Vladimiro Montesinos, contando además con el respaldo de militares como Nicolás de Bari Hermoza Ríos y políticos como Carlos Bologna, entre muchos otros.

El 16 de julio de 1992, estalló un coche bomba en la calle Tarata de Miraflores, entonces los limeños cerraron filas con el gobierno en contra del terrorismo. El 12 de setiembre del mismo año fue apresado y desmitificado el cabecilla de Sendero Luminoso, Abimael Guzmán Reynoso. A fines de 1993, fue aprobada con un referéndum cuestionado la nueva Constitución fujimorista.

En enero de 1995 ocurrió otro hecho con resonancia mediática: estalló el conflicto con Ecuador que dejó un saldo de 400 muertos en ambos lados y se tornó en factor gravitante de la campaña electoral. Ese mismo año, el Perú fue sacudido por los efectos de una verdadera tormenta financiera que desató incertidumbre en las economías de varios países del mundo y causó desconcierto entre los inversionistas.

Al año siguiente, en 1996, Fujimori se hizo reelegir para un segundo gobierno (1996-2000) y la economía peruana entró en recesión. El gobierno controló el Poder Judicial y el Parlamento. Ese año, a tres días para Navidad, el Movimiento Revolucionario Túpac Amaru (MRTA) tomó rehenes en la residencia de la embajada de Japón en Lima y recién el 22 de abril de 1997 fueron rescatados por comandos del Ejército los 71 rehenes que quedaban en la legación diplomática.

El 5 de mayo de 1997, el Congreso destituye a los magistrados del Tribunal Constitucional Guillermo Rey Terry, Delia Revoredo y Manuel Aguirre Roca, por

cuestionar la inconstitucional reelección de Fujimori. Dos meses más tarde, en julio, el accionista mayoritario de Frecuencia Latina, Baruch Ivcher fue despojado de la nacionalidad peruana (hasta ahora el caso no ha quedado esclarecido totalmente) para obligarlo con ello a vender sus acciones de Canal 2 (Frecuencia Latina). El Canal quedó en poder de sus socios, los hermanos Samuel y Méndel Winter, quienes contaban con el apoyo del régimen fujimontesinista.

En julio de 1998 el gobierno peruano compró tres aviones Mig-29 en Rusia por 126,3 millones de dólares, usando fondos provenientes de la privatización de empresas. Y en agosto de ese mismo año fue removido el comandante general del Ejército, el general Nicolás Hermoza Ríos, quien se mantenía de manera antirreglamentaria en el cargo gracias al apoyo del gobierno de Fujimori.

Un nuevo hecho marcó el mes de marzo de 1999, pues se produjo la primera entrega de armamento a las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC) por paracaídas, según un tribunal peruano. Y en junio del mismo año el Perú se retiró de la competencia de la Corte Interamericana de Derechos Humanos. Fujimori anunció en diciembre de ese año que presentará su tercera candidatura presidencial consecutiva.

El 28 de julio de 2000, Fujimori juramentó ante el Congreso su tercer período, pero como no contaba con mayoría legislativa decidió comprar tráfugas como Alberto Kouri. Presionado por el desborde popular y ante la evidencia del primer vladivídeo que demostró fehacientemente la corrupción del régimen fujimontesinista, en setiembre de ese mismo año Fujimori dirigió un mensaje al país para convocar a nuevas elecciones generales, asegurando, además, que él no postularía. También anunció la desactivación del Sistema de Inteligencia Nacional (SIN).

Posteriormente, el día 23 de setiembre de 2000, Montesinos huyó a Panamá en una

avioneta privada y un mes después fue traído en vuelo privado a la Base de la Fuerza Aérea del Perú (FAP) ubicada en Pisco. Seis días después fugó del país a bordo del velero *Karisma*, propiedad del empresario José Lissier.

Por su parte, Fujimori salió del Perú el 13 de noviembre de 2000 con el pretexto de asistir a la cita cumbre de la Asociación de Países Exportadores de Petróleo (APEC), en el sultanato de Brunei, pero terminó en Japón, donde el gobierno nipón le brindó protección, alegando la calidad de súbdito japonés del presidente peruano.

El país estaba convulsionado y el 16 de noviembre de 2000 el parlamentario de oposición Valentín Paniagua fue nombrado presidente del Congreso. Ni bien pasaron 72 horas, el 19 de noviembre, Fujimori renunció por fax al cargo de presidente y se refugió en Japón. Y cuando ya se creía que Montesinos se había cambiado el rostro por medio de cirugías, fue capturado en Venezuela y traído de regreso a Lima por miembros del FBI, el 25 de junio de 2001.

Luego de un accidentado gobierno de Alejandro Toledo (2002-2006), marcado por críticas y denuncias de todo tipo, pero que logró sacar de la recesión al país y poner en azul las cifras macroeconómicas, el año 2006 Alan García volvió a asumir la presidencia de la República tras derrotar a Ollanta Humala en segunda vuelta electoral, y esta vez con el apoyo de la prensa y la anuencia del sector empresarial que tanto lo criticó en su primer gobierno.

2.2 Contexto Local

Lima, donde nació el diario *OJO*, fue desde sus inicios una ciudad caótica, con grandes problemas que se agravaban por las constantes migraciones que la capital no estaba preparada para recibir.

Lima metropolitana, al margen de su centro histórico (Cercado) no había sido planificada ni mucho menos estratégicamente diseñada como requería su condición de capital del Perú. No estaba preparada

para soportar la migración interna ni externa, así como tampoco los incrementos de natalidad a los que se enfrentaría en el futuro. (Arellano y Burgos, 2004, p.57).

En su trabajo *Ciudad de los Reyes, de los Chávez, los Quispe...* Rolando Arellano y David Burgos recuerdan que en 1969 la Ley de Reforma Agraria del gobierno militar del general Juan Velasco Alvarado constituyó el punto de quiebre para el manejo no latifundista de las tierras y el abandono de éstas que trajo como consecuencia la presión social que alimentó las migraciones hacia la capital.

Queda para el anecdotario el hecho que la primera calle que se pavimentó en Lima fue el Paseo Colón, lo que a decir de Arellano no tendría nada de extraordinario de no ser porque dicha obra habría sido fruto de la participación de los vecinos y no una acción institucional del Estado. Se pregunta el autor si este hecho podría, acaso, tomarse como antesala de lo que en el futuro caracterizaría a una ciudad en gran parte autogestionada por sus vecinos.

Así, también, se formó Villa El Salvador -al sur de Lima- a principios de la década de los 70, cuando unas 200 familias que vivían en callejones de Lima y Surquillo invadieron terrenos en las pendientes que rodean Pamplona Alta y en menos de 15 días ya eran 9000 personas. Hubo muertos y heridos en los enfrentamientos, pero después se reubicaron en los arenales de Tablada de Lurín. Y lo que nació como una comunidad autogestionaria es hoy un distrito emergente, de pequeños empresarios y propietarios.

Además, comenzó a crecer el cono norte de la capital, que ahora es una zona pujante, en constante desarrollo y con mayor potencial económico que Lima central. Y así, también, se fueron desplazando muchos migrantes hacia Ventanilla (zona oeste), en cuyos arenales se produjo el año 2000 lo que puede considerarse como la última gran invasión del Siglo XX.

Y así continuó creciendo la capital, caótica y rápidamente, sin planificación y

cada vez con más angustiantes necesidades. A consecuencia de las invasiones, Lima comenzó a sufrir una serie de carencias, como falta de agua potable y alcantarillado, postas médicas, colegios y robos de electricidad por falta de suministro domiciliario, pues los pobladores no tenían títulos de propiedad para solicitar formalmente la conexión a la red.

Tampoco había servicio de limpieza ni de transporte público y faltaba empleo formal, viviendas adecuadas, pistas y veredas, entre otros, que los diarios de circulación nacional no acogían mayoritariamente en sus páginas, donde hasta entonces sí se daba cabida a las notas sociales de la clase alta sin percatarse de que la capital estaba experimentando una metamorfosis que ni el propio Kafka pudo haber imaginado.

A falta de empleo, la respuesta de los migrantes en Lima fue crear sus propias fuentes de trabajo informal, principalmente ambulantes que abarrotaban el jirón de la Unión y el Mercado Central. Frente a la falta de servicio público de transporte en su zona también se las ingeniaron con los triciclos a los que despectivamente se apodó “taxi-cholo”; mucho después vendrían los “moto-taxi”.

Como los provincianos afincados en Lima nunca se apartaron de sus raíces, lejos de acriollarse se reunían en sus clubes departamentales o el Coliseo Nacional, y sus artistas eran Jilguero del Huascarán, Pastorcita Huaracina, Picaflor de los Andes, Luis Abanto Morales, Indio Mayta y tantos otros que desde entonces comenzaron a abarrotar las páginas de los nuevos diarios que aparecían por esa época.

Nuevos ídolos surgieron 25 ó 30 años más tarde, como Los Shapis, Chacalón, Rossy War, Dina Páucar, Aguamarina, Tongo, para los hijos de los provincianos que habían nacido en Lima, y luego los nietos que viven entre la “cultura tecno” (música electrónica), pero que tienen su propia forma de ver el mundo, y si bien muy pocos adoptaban conductas antisociales (pandilleros) la mayoría ahora abarrota

las academias ubicadas en el centro de Lima.

En 1974, el gobierno militar del general Juan Velasco Alvarado expropió los diarios de circulación nacional, despojando de *OJO* y *Correo* a la familia Agois Banchemo. Poco después, el 5 de febrero de 1975, una huelga policial dejó desguarnecida la capital y una turba incendió las instalaciones de estos diarios, en la cuadra 12 de la ex avenida Wilson (hoy Garcilaso de la Vega).

La década de los 70 llegó a su postrimería con la muerte del líder aprista Víctor Raúl Haya de la Torre, en 1979. Al año siguiente la familia Agois recuperó la propiedad de *OJO* y *Correo* al retornar la democracia con el gobierno de Fernando Belaunde Terry. Al término de su mandato (1985), asume el poder un joven y carismático Alan García. A partir de aquí, la economía es “controlada” por el gobierno y posteriormente el país es declarado inelegible e insolvente por incumplir los pagos de la deuda externa.

Desde 1988 la inflación se dispara, escasean los alimentos y crecen las colas en los mercados. El gobierno hace uso de la maquinita para cumplir con el pago de la burocracia estatal, convirtiendo así a los peruanos en los millonarios más pobres, pues con un millón de Intis no se podía comprar casi nada en el mercado.

A partir de 1990, surge el apogeo de la denominada prensa “chicha”, cuyo apelativo fue tomado de la música tropical andina que en ese momento ya había calado en los sectores “C” y “D” de la población. Los colores de los diarios “chicha” eran similares a los de las polleras (faldas) que usan las mujeres en las regiones alto andinas del Perú.

El 24 de marzo de 1992, Susana Higuchi de Fujimori denuncia la irregular venta de ropa donada por Japón y acusa directamente a Santiago y Rosa Fujimori, hermanos del presidente de la república. A juzgar por lo que vino después, la esposa del mandatario no habría hecho otra cosa que dar una señal de que en Palacio de Gobierno se había

destapado la caja de Pandora.

En efecto, doce días después, es decir el 5 de abril de ese mismo año, soldados armados toman estaciones de radio y televisión, así como los diarios de circulación nacional. El diario *La República* y la revista *Caretas* pasan a la oposición.

En 1993, aparece el diario *El Mañanero*, dirigido por Augusto Bresani, quien acababa de dejar el diario *OJO*. Entre los años 1992 y el 1995 retrocede el fenómeno terrorista y el nuevo giro de corte neoliberal que tomó el gobierno fujimorista propicia la reinserción del Perú en el concierto de la economía internacional.

En 1995 salió a circulación el diario *El Chino*, un diario de bajo costo y corte popular, y ese mismo año, el publicista argentino Daniel Borobio utilizó la prensa chicha y la televisión para la campaña reeleccionista de Fujimori, quien venció al diplomático peruano Javier Pérez de Cuéllar. Poco después se denunció el *chuponeo* (interceptación ilegal de las comunicaciones telefónicas) que fue utilizado para ese y otros fines. También salieron a la luz numerosas denuncias sobre torturas a la agente del Sistema de Inteligencia Nacional, Leonor La Rosa.

El año 1996 estuvo marcado por una serie de hechos que caracterizaron una nueva etapa en la prensa chicha. El publicista Augusto Bresani fue convocado por Borobio a su agencia y le encargó trabajos para el gobierno de Fujimori. Asimismo, se inició desde la prensa chicha una demoledora campaña de difamación contra Gustavo Mohme Llona, director del opositor diario *La República*. El diario "*La Chuchi*" salía a circulación ese mismo año.

Pero, además, se conoció otras formas de manipular a la prensa, por ejemplo los diarios oficialistas tenían la ventaja de contar con el favor de la publicidad estatal, en cambio los de oposición además de no participar de la torta publicitaria al régimen eran presionados con cobros de impuestos por la Superintendencia de Administración

Tributaria (Sunat), como lo recuerda el ex ministro Pedro Pablo Kuczynski.

El control de la prensa se daba también a través del manejo de la publicidad del Estado. Aquellos medios que no eran adeptos al gobierno no recibían una parte de esta publicidad. Más aún, no se beneficiaban con los ‘canjes’ publicitarios, a través de los cuales, los medios afines al gobierno pagaban sus deudas tributarias. De esta manera, los medios que no se sometieron se vieron en serias dificultades, pues no solamente no recibían publicidad del Estado, sino que eran presionados por la administración tributaria (Sunat). (Kuczynski, 2006, p. 17).

En 1997 el accionista mayoritario de Frecuencia Latina, Baruch Ivcher Bronstain, fue despojado de la nacionalidad peruana para después arrebatarle sus acciones. También, ese mismo año, empezó una demoledora campaña de la prensa chicha contra los periodistas Edmundo Cruz y Ángel Páez, ambos del opositor diario *La República*. Después, Frecuencia Latina denunció una serie de irregularidades en el manejo de la publicidad estatal.

La campaña de las elecciones municipales de 1998 estuvo rodeada de una serie de agravios desde la prensa chicha contra el candidato Alberto Andrade, quien al final derrotó al oficialista Juan Carlos Hurtado Miller. Ese mismo año aparecen los diarios *El Chato* y *El Tío*.

En 1999, antesala a la pretendida tercera reelección de Fujimori, aparecieron los diarios *Más* y *El Men*, Montesinos compró líneas editoriales de varios medios de comunicación, especialmente de la televisión, el poderoso asesor accionó los resortes del Poder Judicial contra los periodistas que no eran adictos al régimen, Canal 4 transmitió la famosa entrevista a Fujimori y a Montesinos vestidos con ternos y corbatas casi idénticos.

En octubre de ese mismo año, Vladimiro Montesinos se reunió en el SIN con José Francisco Crousillat para hacerle entrega de un millón 857 mil dólares que apiló como una torre de ladrillos para comprar la línea editorial de América Televisión. Por

supuesto que Montesinos hizo filmar todo y ese vídeo pudo ser visto mucho después, cuando cayó el gobierno fujimontesinista.

En julio de 2000, Toledo encabezó la marcha de los Cuatro Suyos, en Lima, donde murieron seis personas tras el incendio del Banco de la Nación causado por infiltrados. En setiembre del mismo año se hizo público el famoso vídeo Kouri-Montesinos que provocó la caída del régimen, luego de lo cual se formó una comisión investigadora en el Congreso.

Al no tener otra salida, Fujimori cesó en el cargo a Montesinos dándole las gracias por los servicios prestados y hasta le asignó ilegalmente un pago en compensación por 15 millones de dólares. En noviembre de 2000 el procurador José Ugaz pidió a Fujimori allanar el domicilio de Montesinos, pero Fujimori acudió con un falso fiscal e invadió ilícitamente el domicilio para sacar maletas con vídeos que luego fueron llevadas a Palacio de Gobierno y posteriormente al Grupo Aéreo N° 8 para ser sacados fuera del país. El Congreso destituyó a Fujimori por incapacidad moral.

La situación en aquella época fue difícil. Con una economía recesada, la corrupción en las instituciones y la creciente presión social, motivaron que la Mesa de Diálogo auspiciada por la Organización de Estados Americanos (OEA) diera paso al gobierno de transición, encabezado por el presidente del Congreso, Valentín Paniagua.

En 2001, a pesar de que el crecimiento del PBI aceleró notablemente a partir de julio, apenas llegó a 0,2% a fin de año. Entre 1998 y 2001 hubo una caída acumulada en el PBI per cápita de 3,2%. En el mismo período, se redujo la inversión pública y privada, que pasó de 24,8% del PBI en 1995 a 18,8% del PBI en 2001, y la debilidad de la demanda interna y las políticas monetarias aplicadas produjeron una deflación de 0,13% en el 2001, la primera caída de precios desde 1939. (Kuczynski, 2006, p. 106).

El 28 de julio de 2001 ante el Congreso Nacional, Alejandro Toledo asumió la Presidencia de la República en medio de un país convulsionado por los escándalos de corrupción que terminaron por desacreditar a casi todas las instituciones democráticas,

salvo honrosas excepciones.

A partir de 2003, el contexto internacional favorable, la recuperación de EE.UU., la expansión de China y la prórroga del A.P.T.D.E.A. fueron factores claves para lograr un incremento significativo de la demanda por nuestras exportaciones, tanto tradicionales como no tradicionales. (Kuczynski, 2006, p. 106).

Según el ex ministro Pedro Pablo Kuczynski, otra fuente de crecimiento fue la inversión privada, que mostró una recuperación a partir del tercer trimestre de 2002. Este aumento de la inversión, tanto nacional como extranjera, guardaba relación con las políticas de estabilidad, contexto democrático y de respeto al marco jurídico vigente.

La mayor confianza de los inversionistas se vio reflejada entonces en dos importantes proyectos mineros, Antamina y Camisea, al mismo tiempo que el impulso del programa “MiVivienda” por parte del gobierno y la ampliación de plantas de la industria manufacturera fueron fundamentales, también, para el crecimiento de la inversión privada.

2.3 Contexto Institucional

Fundado el 14 de marzo de 1968, el diario *OJO* es editado por la Empresa Periodística Nacional S A. (Erensa) –empresa creada por el exitoso empresario pesquero peruano, Luis Banchemo Rossi (1929 – 1972)- con el objetivo de contar con un periódico de corte popular, entretenido y hasta irreverente, para llegar a otros públicos a los que no estaba dirigido *Correo*, el primer diario de esa casa editora.

Desde sus inicios, el éxito de *OJO* se debió, en gran parte, a sus titulares pícaros y de doble sentido, con el sello de quien fue su primer director, el gran periodista Raúl Villarán Pasquel, quien además incluía en cada una de sus ediciones una fotografía de modelos o jovencitas en breves trajes de baño, lo que en el discurrir del tiempo le dio la fama de “el diario de las calatas”.

A lo largo de su historia, como todo medio impreso, estuvo marcado por una serie de

cambios, pero no sólo de forma, sino también en cuanto al contenido periodístico, lo que de una u otra manera hizo que en más de una oportunidad orientara su lectura hacia otro público-objetivo, de acuerdo a los avatares políticos y los cambios sociales que se daban en el Perú.

Así, por ejemplo, sus portadas que hasta la primera mitad 1984 daban cabida mayoritariamente a noticias policiales y deportivas después pasaron a privilegiar el acontecer local, lo que dio un mayor atractivo al diario y le permitió conquistar nuevos públicos. Este “logro” tuvo también su correlato en el aspecto publicitario, pues anteriormente los avisos de *OJO* estaban referidos al sector educativo (academias privadas) y a pequeños anuncios de agradecimiento al Espíritu Santo por las “gracias concedidas”.

Una inyección económica a fines del primer semestre de 1984 y la contratación de periodistas de profesión, en su mayoría de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, que al llegar a *OJO* trabajaron junto a los muchos periodistas empíricos, pero con una amplia experiencia dentro de Epena, dio a *OJO* un nuevo aire para su posterior despegue.

Después, todo era cuestión de tiempo para la llegada del “boom” de *OJO*, lo que a la postre desató duras críticas de un sector del clero que desde el púlpito lanzaba sermones “moralistas”, que concluían exhortando a los fieles católicos (especialmente a mujeres, madres y esposas) a no comprar *OJO* debido a las imágenes de jovencitas en traje de baño que el diario entonces publicaba a dos columnas en sus páginas centrales y en portada.

Aun así y como por milagro divino, *OJO* se catapultaría con un tiraje que llegó a su máximo histórico de 500 mil ejemplares, “calatas” incluidas, poco después de haber estado a un paso del colapso, circunstancia que inclusive había obligado a los directivos

de Epena a cerrar el diario *Correo* de Lima en diciembre de 1983 para capear las dificultades con la planilla de *OJO* debido al alicaído tiraje de este diario que poco después tocó fondo en 16 mil ejemplares tras el abierto apoyo a la campaña electoral de Alan García entre el año 1984 y el primer semestre de 1985.

Pero los años dorados para Epena y su otrora hijo único *OJO*, no fueron muchos debido a la falta de proyección y de inversiones en ese medio de comunicación que poco tiempo atrás, en el ocaso de la dictadura militar (1968 – 1979), había salido recién de la “era del plomo”. Gran parte del dinero fresco, producto de mayores ventas desde 1985 se destinó primero a engordar las planillas con una frondosa administración y después al alquiler de un edificio de cuatro pisos, denominado “El Caobo”, en el 135 de la calle Gonzales Olaechea, a escasos metros de la avenida Córpac, en pleno corazón financiero de San Isidro.

En 1992, la explosión de un coche bomba en la avenida Córpac, frente al Banco de Crédito, marca una nueva era para Epena tras el fracaso de un proyecto que pretendió suplir al desaparecido diario *Correo* de Lima, esta vez el diario *El Universal* que nació un 29 de julio de 1990, estaba por acabar con las ya exangües arcas de la empresa y tuvo que dejar de editarse aproximadamente a los tres años de su aparición para evitar que la situación financiera se torne inmanejable.

Paralelamente, los directivos tomaron la decisión de acelerar la construcción de una planta propia en el distrito de La Victoria y dejar de pagar alquiler por el edificio de San Isidro. La mudanza se hizo a un local con sala de redacción improvisada en un ambiente grande que iba a ser la cafetería. Además, se había perdido ubicación estratégica para la llegada de los equipos periodísticos a Palacio de Gobierno, Congreso, municipio y los ministerios que entonces se ubicaban en el centro de Lima.

También hubo cambios de gerentes en diferentes áreas, lo que mantuvo a la empresa

en la incertidumbre. Se dejó de pagar horas extras y luego el “plus” por trabajo dominical, esto último al amparo de un dispositivo dado por el gobierno de Fujimori. Una nueva y drástica reducción de personal se sumaría a todo esto.

El 29 de febrero de 1996, Fernando Viaña deja sorpresivamente la dirección del diario OJO, cargo que había desempeñado brillantemente, para irse a trabajar en Frecuencia Latina. En su reemplazo queda en forma interina el subdirector Luis Alayza Argumedo, quien poco tiempo después es reemplazado por el ex director de *OJO* Agustín Figueroa Benza.

Meses después y ante una nueva baja en las ventas, los periodistas de *OJO* sugieren al director periodístico de entonces, Agustín Figueroa, dar valor agregado al diario incluyendo la entrega de fascículos de diccionarios. Los fascículos funcionaron mejor de lo esperado.

Un fallido intento por reestructurar *Epena* fue por entonces el proyecto de una **Central de Informaciones**, que tendría a su cargo los servicios comunes de Redacción Central, Unidad de Investigaciones, Diagramación y Diseño, Fotografía y laboratorio fotográfico; Archivo fotográfico, Archivo Periodístico, Biblioteca y Hemeroteca; Transporte, cables, Internet y radiocomunicaciones, y -por último- Corrección, para atender a los tres diarios,

OJO, *El Bocón* y *AJA*, que ya editaba Empresa Periodística Nacional S.A.

El 27 de mayo de 1998 se pasó de las palabras a los hechos nombrando a Delfina Becerra como Jefe de la Central de Informaciones. El proyecto, sin embargo, quedaría a medio camino, hacia fines de ese año. Después llegó como director de transición el doctor Francisco Tamayo Ángeles.

Pero en enero de 1999, mientras Montesinos movía todos sus hilos para comprar medios de comunicación y líneas editoriales con miras a la inconstitucional re-

reelección de Fujimori, Tamayo Ángeles cesó en sus funciones de director y regresó a Erensa Carlos Manrique Negrón, pero esta vez como director de *OJO*. A fines de 1999, llegaron consultores extranjeros para realizar una reingeniería de la redacción y diseñar el nuevo modelo periodístico de *OJO*, que se puso en práctica el año 2000 y que es materia de la presente sistematización.

CAPÍTULO 3

LA EXPERIENCIA

3.1 Descripción

La experiencia se realizó el año 2000 en el diario *OJO*, bajo la asesoría de una empresa consultora extranjera contratada por *EPENSA* para diseñar la nueva organización de la Redacción de *OJO* y el nuevo Modelo Periodístico, que apuntaba a mejorar la calidad del diario para aumentar su circulación, y permitirle prescindir de los fascículos que se obsequiaba a los lectores hasta tres veces por semana, porque la empresa consideraba que los coleccionables elevaban los costos y diluían las ganancias.

Los consultores extranjeros de *Innovation* apostaron por aplanar la organización, es decir con menos jefes y más redactores, fomentar la planificación y el trabajo en equipo, simplificar los flujos y procesos de trabajo e incrementar el valor agregado a los contenidos (información periodística adicional), mediante un nuevo modelo periodístico que salió a circulación a mediados de setiembre de 2000.

El nuevo modelo periodístico aspiraba a ser el diario más popular y de mayor calidad en el Perú, por lo que se redefinieron los criterios de evaluación de los contenidos. Se descartó de plano en todas sus páginas la pornografía, pornomiseria, pornoviolencia, lenguaje soez y el mal gusto. Además, *OJO* era concebido como un diario que no sería irrelevante, ni más o menos marginal. Sería un diario con información útil para todos los públicos y de los diferentes estratos sociales.

El nuevo modelo sería un diario popular, que se interesa informativamente por la vida real del mayor número de personas y que sabe que todos los campos de la información, desde la economía al deporte, desde la política a la cultura y desde la ciencia y tecnología hasta las columnas de opinión admiten un tratamiento popular

de calidad. Los consultores extranjeros definieron, asimismo, el nuevo modelo como “*un periódico interclasista, ni sólo de las clases altas, ni sólo de las clases medias, ni sólo de las clases bajas*”. (Innovation, 2000, p. 1).

Para poner en marcha el nuevo modelo periodístico, tras las presentaciones de rigor a los accionistas y gerentes de la empresa, los consultores extranjeros trabajaron con el puente de mando de *OJO* (editora general, editor de cierre, editor gráfico y editor de arte) intensas jornadas para explicar cada uno de los detalles. También hubo dos conferencias taller con el equipo de fotografía y el puente de mando, donde se expuso las líneas maestras de la edición fotográfica. De igual manera, hubo otra reunión con el equipo de diseño para debatir los conceptos que moverían el nuevo modelo.

Con el antiguo sistema, el editor de cierre (entonces jefe de informaciones) era también encargado de la logística para fotografía lo que fue solucionado con la incorporación de un software que permitió a cada editor de sección colocar (generar) la orden de fotografía a primera hora de la mañana (para solicitar reportero gráfico), la secretaria de Redacción coordinaría la logística (transporte, dinero, etc.), y Fotografía debía cumplir con el trabajo encomendado.

Para ello, los encargados de la joven área de Sistemas (se creó recién en 1997 porque antes era un servicio tercerizado) ya habían terminado de mejorar los sistemas para las áreas de Redacción, Fotografía, Publicidad, Contabilidad, Circulación, Logística y Administración, además de los correos electrónicos e internet, que antes simplemente no existían o eran independientes y no “conversaban” entre las diferentes áreas de la empresa, la misma que carecía de un plan estratégico informático.

En resumen, se trabajó intensamente a lo largo de todo el año 2000, pues al mismo tiempo que el Puente de Mando era responsable de la salida de la edición diaria, tenía que participar en los talleres y exposiciones a los que convocaban los consultores con

miras a la salida del nuevo modelo.

Es importante mencionar que estos cambios estuvieron precedidos en el mundo por un contexto de crisis del sector, atribuible en parte a la aparición de la radio y la televisión como alternativas de información, que se constató con el estancamiento o descenso de la circulación de la prensa diaria en el mundo entero, en el período 1960-1985, y que por efectos de la recesión de nuestra economía, en el Perú se sintió con más fuerza entre 1990 y 2000 (Fujimori).

También, en la segunda mitad de la década de los 90, con “Corporación Pro”, “Chisac” y “Lorente & Cuenca” aparecían en Lima las primeras agencias de relaciones públicas, llevando en su gestación un mensaje apocalíptico para la publicidad, que era entonces un elemento muy importante en los ingresos económicos de los diarios de circulación nacional.

En el Perú aparecen, también en señal abierta, las ventas por TV. Programas enteros dedicados a la promoción de artefactos eléctricos y de tipo utilitario, al mismo tiempo que en la televisión por cable se va consolidando la emisión en horarios matutinos de la publicidad, promoción y ventas vía teléfono. Y aunque esto último aún no cala en los públicos mayoritarios, también se perfila como otra amenaza para la publicidad en los medios impresos.

Para el mes de febrero de 2007, se anunciaba la llegada al mercado del DVR (televisión interactiva) que sería una plataforma para editar nuestros propios programas de televisión. En realidad, uno de los adelantos más modernos que permitiría al usuario grabar hasta dos programas a la vez (sin VHS ni DVD), ver un tercero y organizar su propia programación.

3.2 Aspectos centrales:

Estos son los aspectos centrales del proceso de sistematización considerando los

Siguientes temas eje: 1) Crisis de la prensa escrita y su impacto en el diario *OJO*. 2) Pérdida de identidad de la prensa escrita frente a los medios audiovisuales. 3) Nueva tecnología y asimilación de la informática a procesos de la prensa. 4) Fragmentación de los públicos y de la publicidad: Surgimiento de las agencias de Relaciones Públicas en el Perú. 5) Nuevas tendencias en el manejo de la edición en un medio escrito.

3.2.1 Crisis de la prensa escrita y su impacto en el diario *OJO*.

En relación con este eje, los investigadores Héctor Schmucler y Patricia Terrero (2006), quienes estudiaron este fenómeno en Argentina, sostienen que “El estancamiento o descenso de la circulación de la prensa diaria se manifiesta en el mundo entero en el período 1960-1985” y señalan que en parte es atribuible a la competencia de otros medios en el mercado informativo (radio, televisión, otras publicaciones no diarias), pero que, además, está también relacionado con cambios profundos en los hábitos de lectura y en las formas de organización, adquisición y circulación de la información y el conocimiento.

Investigadores como Bernardo Díaz Nosty (1995), precisan que la prensa atravesó por tres crisis consecutivas en un lapso de 25 años, una de identidad, otra de carácter económico y una tercera de naturaleza tecnológica, cuyos límites pueden fijarse entre 1960 y 1985. Ramón Sala Balust (1980) señala una cuarta crisis, entre los periodistas que han perdido “la primicia de la noticia frente a los medios electrónicos” (pp. 68 y 69).

Sin embargo, en el caso del Perú y más específicamente del diario *OJO*, no sería sino hasta la llegada de los años 90 que la crisis de la prensa escrita se sentiría con fuerza, pues como hemos constatado al recuperar el contexto institucional, contexto local y contexto nacional, en nuestro país ocurren hechos que abarcan la mayor parte del período 1960-1980, como el gobierno militar que expropió, controló y

parametró los medios de comunicación, eliminando la pluralidad informativa, a través de su agencia Esi-Perú” (todos tenían que limitarse a la información oficial) por lo que lejos de competir la televisión y la prensa se tornaron en medios de comunicación complementarios.

Actualmente funcionan ESI-PERÚ, PUBLI-PERÚ, CINE-PERÚ y ENRAD-PERÚ. Se encuentra en preparación EDI-PERÚ (especializada en la edición de libros, revistas, folletos, etc.). (Rocca, 1975, p. 69).

Para mayor precisión, el sociólogo Luis Rocca Torres abunda en detalles sobre la forma en que operaban los medios de comunicación durante la época del gobierno militar, bajo la estricta fiscalización de un gigantesco aparato estatal de comunicaciones. Para tener una idea de la dimensión basta señalar que el capital autorizado para ESI-PERÚ era de cien millones de soles totalmente suscrito por el Estado; es decir, que las empresas no estatales quedaron empujadas.

En la medida en que ESI aparece como la principal emisora de mensajes, con el aval del Estado, se supone que sus informaciones al llegar a las oficinas de Redacción de diarios y otros medios de difusión, tendrán un carácter de información “modelo” o “guía”. (Rocca, 1975, pp. 73 y 74).

En otras palabras, Rocca Torres señala que las informaciones de ESI constituyen la interpretación oficial del Gobierno sobre los sucesos de mayor importancia ocurridos en el país. El autor de la presente sistematización estima conveniente aclarar, sin embargo, que en la actualidad, por el marcado avance tecnológico y la masificación de Internet, resultaría simplemente imposible controlar de la misma forma los medios de comunicación.

La publicidad estatal, como hemos visto, también era dirigida por el propio gobierno de facto, a través de PUBLI-PERÚ, de tal suerte que ya no se hacía necesario la competencia entre medios de comunicación. Además, la reforma agraria implementada por el gobierno militar transformó las estructuras sociales mediante las migraciones

andinas a las grandes ciudades de la costa y, aunque desordenadamente, este fenómeno hizo crecer demográficamente a Lima; por ende, se incrementó el mercado para los medios de comunicación y la prensa no pasó apremios económicos en esa etapa.

En el Perú, el desembalse de la crisis para los medios de comunicación y, particularmente, para la prensa escrita llegaría con fuerza recién entre fines de los 80 y el inicio de los años 90, cuando las actividades económicas del país eran golpeadas sin piedad por la brutal arremetida del terrorismo y luego que éste es derrotado llegarían otros tiempos con la globalización de la economía y la libre competencia a la que nuestros diarios, tan dependientes de la publicidad, no habían estado acostumbrados.

A ello se suman los cambios en los hábitos de lectura que en nuestro país, a diferencia de otras naciones de Latinoamérica (y ni que decir de los países desarrollados), no obedecían entonces en mayor medida a la incorporación de nueva tecnología, sino que al principio estuvieron marcados por la aparición de los denominados *diarios chicha* cuyo auge se dio, también, a partir de los años 90, en un primer momento por la necesidad que tenían los migrantes de verse reflejados en los medios de comunicación y, después, en otros casos para apoyar al nuevo régimen fujimorista, como se aprecia en la recuperación de contextos.

Sin embargo, es necesario precisar, como dice la periodista mexicana Alma Guillermoprieto (2005), que también la televisión está perdiendo parte de su audiencia, pues ahora los jóvenes también dedican más horas diarias a Internet en detrimento del tiempo que anteriormente destinaban al consumo de la televisión como medio masivo.

Los medios impresos enfrentan a diario pérdidas en sus porcentajes de mercado con respecto a los medios electrónicos, pero resulta que la televisión también pierde audiencia: según las últimas encuestas, en Estados Unidos los jóvenes ven seis horas menos de televisión a la semana por estar conectados a

Internet. Los noticieros han sentido el impacto de esta realidad contundente: se achican, se vuelven más comerciales, cambian a los viejos presentadores con aire de sabios por chicas muy modernas con piernas muy largas. (Guillermoprieto, 2005, p.72).

3.2.2 Pérdida de identidad de la prensa escrita frente a los medios audiovisuales.

Cuando Bernardo Díaz Nosty (1988) se refiere a este tema en *El Futuro de la Prensa en el sistema de multimedia: factores tecnológicos de una convergencia*, alude a Philippe Boegner, quien señala que luego de su primera crisis “La prensa buscó espacios de identidad en planos dependientes de la televisión, al creer que su futuro podía consistir en ofrecer cada mañana la imagen fija de la actualidad que, la noche anterior, había mostrado fugazmente el medio electrónico”.

En nuestro país esta práctica se convirtió en pan de cada día, al principio en un intento de supuestamente ganar actualidad aunque con efecto contrario, pero después se intensificó por las limitaciones de personal y la necesidad de dar mayor cobertura informativa en una Lima que crecía a un ritmo vertiginoso.

Es cierto, también, que hay quienes ven en todo esto una intencionalidad política, como Manuel Dammert Ego Aguirre, quien en un artículo periodístico publicado en el diario La República afirma que la televisión se convirtió en la conductora de los diversos medios durante la última campaña electoral.

(...) lo que decía, ocultaba y estigmatizaba (la televisión) era reforzado por sus socios adictos en la prensa escrita y en las radios con esa singular división del trabajo que los entrelaza”. (Dammert, 2007)

Sin embargo, los investigadores de este fenómeno constatan que aún persiste esta llamada crisis de identidad, como lo advierte el periodista español y vicedecano de la Facultad de Comunicación de la Universidad de Navarra, Ángel Arrese (2007), al señalar que nos encontramos en un momento de crisis de identidad de los medios y de

los profesionales de la información motivado, paradójicamente, por la explosión de la era de la información. Por ello, dice Arrese (2007), es comprensible que ante tal situación se esté avivando el debate sobre el perfil profesional de la labor periodística, y sobre la formación más adecuada para capacitar a los profesionales que se dedican a ella.

Es importante, también, lo dicho por Boczkowski (2007), quien explica que actualmente se da una superposición temática en la prensa porque los periodistas insisten en actualizar sus ediciones hasta el último minuto, de tal manera que todos los periódicos y hasta las páginas web terminan publicando las mismas noticias.

Sin embargo, en el caso del diario *OJO* la televisión no tuvo al inicio un efecto negativo por una feliz coincidencia; si bien la experiencia del autor del presente informe en este diario se inició como Redactor de Mesa, pocos meses después, en 1985, se le confió la jefatura de informaciones, donde pudo aplicar su experiencia revisteril fruto de su breve paso de un año por la revista especializada en económica *1/2 de Cambio* que entonces dirigía el economista Guido Pennano Allison.

Fue gracias a ello que supo motivar a los redactores a encontrar noticias en sucesos tan cotidianos, de la vida común y corriente del ciudadano de a pie, como hacer el mercado, adquirir los útiles escolares, realizar las compras navideñas, caminar entre los ambulantes y ver la diversidad de objetos con los que se ganaban la vida o averiguar la cotización del precio del dólar, pues dicho sea de paso la libre compra y venta de moneda extranjera, a partir del segundo gobierno del presidente Fernando Belaunde se convirtió en fuente de trabajo para muchos migrantes provincianos.

Después vinieron las campañas sobre quejas del transporte público, falta de limpieza en los distritos limeños, las colas en los hospitales atestados de pacientes que clamaban por atención médica, entre otras, en las que el diario *OJO* se convirtió en el abanderado,

llegando a ganarse el cariño de la gente de menores recursos. Y lo mejor aún, que la televisión comenzó a dar seguimiento a estas campañas, o sea que se invirtió la figura.

Por aquella época, *OJO* también entró en el terreno de la defensa del consumidor, denunciando robos en el peso de hasta 200 gramos en contra con las antiguas balanzas denominadas “pata de gallo” o descubriendo a los falsos notarios del jirón Azángaro, para lo cual se mandó a legalizar un documento en un falso notario y luego se le llevó el mismo al notario para demostrar que las firmas y sellos eran totalmente diferentes.

Otro hecho se sumó a esta nueva etapa del diario *OJO*, y es que en una oportunidad, cuando todavía era redactor de mesa el autor de esta sistematización fue enviado al Canal 5 para conseguir datos de un reportaje que preparaba Alejandro Guerrero y así ganar tiempo para la hora de cierre. En la isla de edición escuchó cómo el periodista exigía al operador poner tal parte del material fílmico indicándole que “esa es la imagen que quiero fijar”, frase que le quedó grabada.

En una oportunidad un diagramador de *OJO* argumentó que la foto que habían tomado para ilustrar una denuncia de monumentos pintarrajeados en La Victoria no mostraba las pintas, entonces se le pidió que la acompañe por una foto-detalle (un acercamiento de la parte donde aparecían las pintas) en un recuadrillo junto a la foto del monumento, lo cual le pareció una idea descabellada, porque ese recurso no se había usado nunca, pero de inmediato se le respondió que lo pusiera porque esa era la imagen que se quería fijar y que, en todo caso, el suscrito se hacía responsable personalmente por cualquier reclamo que viniera después respecto a la edición.

Eureka, y para usar un antiguo dicho popular, “*el burro tocó la flauta*”, pues nótese que se había conjugado tres elementos importantes: 1) Agenda propia. 2) Diseño más gráfico y 3) Estilo revisteril. El público empezó a responder positivamente, llamando todos los días al diario para aportar nuevas denuncias y quejas de diversa índole.

En aquella época sólo *El Comercio*, diario decano, hacía campañas de ese tipo en su sección local, pero tenía en contra la tradición conservadora de su sección política, por lo que OJO se posicionó rápidamente en el sector popular y dejó de ser un periódico hecho de partes policiales de la Prefectura de Lima y conferencias de prensa para convertirse en un diario que no necesitaba seguir a la televisión sino que, por el contrario, marcaba la pauta que seguirían después los demás medios, incluyendo los audiovisuales.

Mayor impulso darían a la agenda propia de *OJO* las notas del corresponsal en Chiclayo, Marco Rivadeneyra, quien no paraba de remitir todos los días casos insólitos que terminaban ocupando lugar preferencial en la portada y que los demás diarios tabloides no podían conseguir. El complemento ideal fueron las fotos de la *vedette* argentina Sandra Villarruel en breves trajes de baño.

No obstante, las notas provincianas cumplieron su ciclo y luego se colocó en la portada un mayor número de notas locales limeñas. *OJO* comenzó a ponerse un poco más serio, pero sin perder el atractivo de sus titulares lúdicos, marcando distancia de otros tabloides ligeros. Y así mantuvo su agenda propia con noticias de Lima hasta 1991, cuando comenzó a otorgar más importancia a su página política, hasta que en 1992 el presidente Fujimori y otras autoridades políticas pasaron a ser personajes principales en las páginas del diario.

Bajo la acertada dirección de Fernando Viaña, *OJO* se mantuvo como un diario de corte popular, enclavado en el corazón del pueblo. Se realizaron campañas a favor de personas a quienes no llegaban los servicios de salud, por ejemplo el caso de una niña que sin estar asegurada, y gracias a que su historia fue publicada en OJO, fue sometida a una delicada intervención de trasplante de médula por el entonces Instituto Peruano de Seguridad Social (IPSS), en una carrera contra el reloj para salvarla de una muerte

Segura a consecuencia de una leucemia (cáncer a la sangre) que la tenía postrada.

Después de muchos años, Viaña dejó el diario un 29 de febrero de 1996 y quedó como encargado por pocos meses el subdirector Luis Alayza. Le sucederían Agustín Figueroa y luego Francisco Tamayo, cada uno por aproximadamente un año.

Estos cambios impidieron dar continuidad a la línea periodística de *OJO*, situación que se vio agravada por la recesión económica desatada a fines de 1997 y que caracterizó los tres últimos años del gobierno de Fujimori, pero como se mantuvo la agenda propia y (a sugerencia de los periodistas) se regalaba con cada ejemplar un “plus” (valor agregado) como diccionarios, atlas y otros libros, en fascículos coleccionables, el diario no entró en crisis, aunque tuvo que asumir el costo de los encartes que era lo que más molestaba a los directivos de la empresa.

En enero de 1999 regresó al periódico como director Carlos Manrique, quien estuvo trabajando en provincias para la cadena Correo tras el cierre del diario de corte político *El Universal* del mismo grupo *Epensa*, diario que sucumbió porque sólo reportaba pérdidas tras haber prestado apoyo a la desacertada campaña electoral de Mario Vargas Llosa.

Días antes de conocerse la noticia del retorno de Manrique Negrón a *OJO*, el anterior director (Francisco Tamayo) había tenido que asumir despidos de periodistas, entre los que se encontraba gente que muy difícilmente podría adaptarse a una reconversión tecnológica, pero también otros que fueron muy críticos de la gestión de Manrique al frente de *El Universal*.

Con el nuevo director, *OJO* siguió siendo un diario caro, pero mantuvo su agenda propia, aunque ahora principalmente con informaciones generadas en Lima provinciana. Se prescindió de varios corresponsales (muchos de ellos sólo gozaban de la devolución de sus gastos de envío de material y fotos que les era reembolsado con demasiado

retraso) y la cobertura informativa del acontecer nacional se realizaba cruzando la información que propalaba Radio Programas del Perú (*RPP*) y los pocos corresponsales que le quedaban a *OJO*, además de llamadas telefónicas a radioemisoras del interior cuando era necesario.

Hubo cambios en el diseño de la portada, y el titular principal –por orden del nuevo director- debía verse desde lejos, a una sola línea y con un máximo de 12 caracteres (contando espacios en blanco) a todo lo ancho de la página.

A inicios de 2000, los consultores extranjeros de *Innovation* llegaron para hacer profundas transformaciones en el diario y apostaron decididamente por el cambio. Se “cerraría” *OJO* y de inmediato nacería un *OJO* totalmente distinto, siempre popular y con calidad, sin jerga -la verdad es que nunca se usó jerga- alejado de la crónica roja (policiales), en el que se reflejen las historias de la vida diaria y los personajes de la comunidad (todo eso era fácil de asimilar para los redactores de *OJO*, acostumbrados a conseguir ese tipo de informaciones).

Además, se trabajaría de otra manera, con planificación, en torno a una agenda propia (aunque no la llamábamos así, *OJO* se manejaba con agenda propia desde mucho tiempo atrás y todos los periodistas nos movíamos en ese terreno como pez en el agua).

“La agenda propia no necesariamente es primicia o exclusiva, puede ser la misma temática que tiene la competencia, pero lo que marca la diferencia es su tratamiento más profundo, más contextual, con más fuentes”, aclara el periodista ecuatoriano Rubén Darío (2005) y añade que la agenda propia se contrapone a la agenda impuesta desde el poder y desde las fuentes interesadas; es un cambio de cultura editorial para no ir tras la manada.

La puesta en marcha del Nuevo Modelo Periodístico se cumplió dentro de los plazos tal y como estaba previsto, y el nuevo *OJO* salió a las calles, pero el público no se

acostumbró fácilmente al nuevo diseño. Fue un cambio radical y muchos llegaron a comentar que les gustaba más el anterior formato. Quizá esto se debió a la falta de una campaña publicitaria en los medios de comunicación para explicar las bondades del nuevo producto. A menos de un mes para el lanzamiento aún no se había difundido masivamente el mensaje entre los miles de lectores.

Sin embargo, una nueva alza en el precio internacional del papel se produjo pocos meses después que se marcharon los consultores extranjeros, y los ejecutivos de Epena decidieron reducir el tamaño del nuevo formato de *OJO* en busca de ahorrar algo en la compra de papel. Para ello, se encargó al editor de arte prescindir de algunos elementos de la nueva diagramación y modificar otros a fin de adaptar el nuevo Modelo Periodístico al formato de menores dimensiones, trabajo que no tomó en consideración los conceptos gráficos de los consultores.

Y como si eso fuera poco, después se manipuló las maquetas sin ningún criterio técnico; se usó invertidos y fotografías grandes en los lugares más visibles de todas las páginas, en detrimento de otras notas de menor jerarquía y ocasionando un mayor e innecesario consumo de tinta. No más encartes coleccionables y después menos páginas, pero manteniendo su precio elevado, fue la respuesta de los directivos.

De otro lado, como el modelo de los consultores extranjeros no contemplaba una jefatura de informaciones, esta tarea debía desarrollarla directamente cada editor de sección (macro editores), y fue así que cada uno hizo lo que pudo, en algunos casos tomaron como base las páginas web de las radioemisoras *RPP* y Cadena Peruana de Noticias (*CPN-Radio*), *agencia noticiosa oficial Andina*, en otras, y cubriendo conferencias de prensa o utilizando el material que filtraban las agencias de relaciones públicas a través de los redactores, como si se tratara de noticias de alto impacto.

Para suplir estas deficiencias, la editora general pidió que el editor de cierre (cargo

que ocupaba entonces el autor de este trabajo) asuma las funciones propias de un jefe de informaciones, pero como al mismo tiempo el nuevo modelo contemplaba tres macroeditores o editores de sección responsables de lo que se publicaría en sus páginas, y como eso implicaría una falta de autonomía en el manejo de la agenda propia y del personal para el nuevo cargo que se estaba creando no se llegó a ningún acuerdo.

Se confió esa misión a otra persona, pero lamentablemente ya nada detuvo la caída libre en que devino el tiraje del entonces tabloide más caro del Perú, pues con el mismo número de páginas que un diario chicha (24 páginas), sin los encartes coleccionables que antes regalaba, prácticamente ya sin agenda propia y cada vez con menos periodistas porque no se remplazaba al que renunciaba o era despedido, el Nuevo Modelo del diario *OJO*, o lo que quedaba de él, languidecía debido a decisiones tomadas fuera del área periodística.

En marzo de 2006, pasó lo que tenía que pasar, el director y la editora general dejaron *OJO*, lo mismo ocurrió un mes después con el resto del Puente de Mando. Fue así que quien era director de AJA, Víctor Ramírez, fue puesto al frente de *OJO* para convertirlo en un diario sin agenda propia, que sigue a la televisión, y a S/. 0,50 -la tercera parte de lo que costaba antes- para mejorar la venta, pero a un precio muy alto para *OJO*: la pérdida de su identidad como medio escrito.

3.2.3 Nueva tecnología y asimilación de la informática a procesos de la prensa.

La importancia de este eje radica en que la incorporación de nueva tecnología y la convergencia de la informática en los procesos de la prensa permite acortar pasos y reducir tiempos, lo que significa menores costos a las empresas editoras de diarios, aunque esta etapa empieza a consolidarse recién a partir de la informatización de la Sala de Redacción, pues los avances tecnológicos habían llegado al taller gráfico mucho antes porque los modernos sistemas de impresión que exigían los anunciantes para

resaltar sus avisos a full color requerían de un sistema digital en pre-prensa.

Así lo advierten, también, Héctor Schmucler y Patricia Terrero (2006), investigadores que han estudiado este fenómeno en Argentina. Dicen que “...la reconversión tecnológica de la industria periodística entra en una fase de cambio radical cuando el procesamiento del texto y su definición gráfica pasan del taller a la sala de redacción”.

El proceso de informatización de *OJO* se inicia en serio a mediados de 1997 y prácticamente parte de cero, pues “anteriormente sólo se contaba con sistemas independientes. La sala de redacción usaba un procesador de texto en DOS (sistema operativo)” y queda para la anécdota el hecho que algunos redactores, especialmente de la sección Provincias, preferían trabajar en su máquina de escribir, al punto que un día a uno de ellos tuvieron que retirarle la máquina mecanográfica y sustituirla por una computadora antes que llegara a trabajar. Al encontrarse con la PC, su reacción fue quedarse parado frente a su escritorio observando de lejos la nueva tecnología.

Para el autor de este trabajo no fue tan difícil tomar decisiones porque tenía un hermano con maestría en informática que le explicó que la nueva tendencia era que los jefes abran la tecnología a todos los subordinados, que se encarguen de adiestrarlos en el manejo de los últimos avances y que en lo sucesivo no se requeriría más jefes como los de antes, que guardaban celosamente todo lo que sabían y no enseñaban nada por temor a que los sustituyan en un futuro cercano. Además, la experiencia enseña que cuando no está el jefe todo debe seguir marchando perfectamente.

Ese trabajador, que estaba próximo a cumplir 70 años de edad fue alentado a usar la nueva tecnología y gracias a la ayuda desinteresada de otros compañeros de trabajo tuvo, finalmente, la confianza suficiente para dar su “gran salto” a pesar de su avanzada edad. La empresa dejó de contar con él mucho después, cuando le llegó a la edad de

jubilarse y previa ceremonia de reconocimiento por sus 35 años de servicios.

Anécdotas aparte, lo que se redactaba en computadoras debía ser impreso luego en impresoras matriciales que usaban un cartucho de cinta y luego ese material pasaba a la mesa de edición, donde se usaba la máquina de escribir para poner el titular que iría engrapado a la hoja y así era entregado a la mesa de diagramación, donde aún se trabajaba con lápices y plumones de colores sobre hojas especiales conocidas como pautas de diagramación (sistema antiguo).

Todo ese material era enviado a la sección pre-prensa donde las notas eran digitadas en PCs (computadoras) y después otro personal jalaba los textos desde las máquinas Macintosh y diagramaba siguiendo la pauta en papel que les había enviado Redacción, es decir se duplicaba todo el proceso.

El licenciado Juan Carlos Málaga, ex jefe de Sistemas de *Epensa*, fue entrevistado por el autor de este informe en setiembre de 2006 y explicó que cuando él llegó a *OJO* tuvo que encargarse de crear el área de Sistemas porque simplemente ésta no existía a pesar de ser un departamento estratégico. Explicó que “Antes este servicio estaba tercerizado (Outsourcing), no había Internet ni correo electrónico” (Málaga, entrevista 2006, Anexo 8)

Fue entonces que se tuvo que crear el sistema administrativo, mejorar el sistema de la sala de Redacción e instalar Internet y los correos electrónicos a todo el personal. Peor aún, advierte Málaga, “la empresa carecía de un plan estratégico informático” (Málaga, entrevista 2006). Tampoco había sistema para la parte comercial y el departamento de Publicidad estaba en desventaja para recibir avisos a la hora del cierre. Además, se tuvo que informatizar el archivo para que los redactores pudieran tener acceso desde sus PCs.

En entrevista con el autor de esta sistematización, Rubén Liendo Sotomayor, jefe del

archivo de Epena, señala que “La digitalización del archivo fotográfico ha permitido disminuir en un 90% el uso de material físico”, ya que ahora eso ocurre sólo eventualmente, cuando se trata de algún tema histórico, lo que ha permitido modernizar el trabajo en el archivo y agilizar el proceso de edición e impresión de los diarios. “Ahora, simultáneamente todos los editores pueden revisar todas las fotos, tanto de Lima como de provincias y seleccionar la mejor alternativa para publicarla” (Liendo, 2006, Anexo 9).

Otra importante observación de Liendo es que con el antiguo sistema de archivar las fotos físicas, el personal del archivo invertía más del 50% de su tiempo entre buscar las fotos requeridas y llevarlas al puesto de trabajo del solicitante, por lo que les quedaba poco tiempo para realizar las labores internas del archivo, como recoger y clasificar las nuevas comisiones, clasificar y guardar las fotos publicadas y, por si fuera poco, ese sistema ocasionaba que los negativos se dañaran fácilmente por el manipuleo.

Además, los corresponsales aprendieron a enviar sus fotos digitalizadas por correo electrónico y ya no era necesario mandar una unidad móvil con chofer y un auxiliar a recoger rollos del aeropuerto o de las agencias interprovinciales, que además exigían una carta firmada y con membrete del diario para entregar el material periodístico al auxiliar que iba a recogerlo.

En resumen, la informatización de la sala de Redacción había permitido ganar en menores costos, mayor calidad y reducción del tiempo de producción. Por un lado acercó aún más al periódico y las agencias informativas, permitiendo que parte del proceso de producción pueda realizarse fuera de la planta del diario; de otro, posibilita imprimir en diferentes regiones al poder enviarse las páginas electrónicamente a las rotativas instaladas en provincias importantes o estratégicas para poder llegar temprano a los lugares más alejados del interior del país.

Sin embargo, poniéndose en el otro lado de la balanza, los redactores perdían autonomía, pues los editores, desde las pantallas en sus escritorios, podían ver y manipular sus notas con mayor facilidad, fusionarlas con otras o reducirlas a su mínima expresión sin intervención del autor de la nota.

También, disminuyó el nivel de coordinación. Los fotógrafos con más autonomía para realizar su trabajo terminaron completamente divorciados de la Redacción, pues el Nuevo Modelo Periodístico suponía un diario más gráfico, pero no funcionó así, primero porque la calidad de las fotos no siempre fue la mejor, pues dependía del reportero gráfico destacado para la comisión y del tiempo que tuviera para la misma; en segundo lugar, porque ahora las solicitudes de reportero gráfico se generaban por computadora y todo el proceso se genera en el sistema, desde la solicitud de reportero gráfico hasta cuando realizan las fotos, se publican, imprimen y archivan, todo se hace digitalmente.

Si bien la intención fue buena porque obligaba a editores gráficos y fotógrafos a asumir cabalmente su responsabilidad, abonó en contra del trabajo en equipo y en detrimento de una comunicación más fluida.

Por ejemplo, entre otras cosas, el documento de Innovation (2000), recomendaba que el editor de cierre no intervenga en cuestiones logísticas de Fotografía.

Luis Revoredo deberá dejar por completo cualquier tipo de gestión logística con Fotografía. El sistema lógico, apoyado por el excelente software, sería así: El editor de la sección (Impacto, Metrolima, Deportes) coloca la comisión el día anterior o a primera hora de la mañana. La secretaria de Redacción coordina la logística (transporte, etc.), Fotografía gestiona y cumple el trabajo. La evaluación, edición, cambios, etc. del día a día le corresponden a Fotografía. (Innovation, 2000, p. 4)

Anteriormente, redactores y fotógrafos estaban acostumbrados al trabajo en equipo, a caminar juntos, a ser camaradas (en las buenas y en las malas) pero esto no caló en el nuevo modelo. El resultado fue un total divorcio entre fotos y textos a la hora de editar

las páginas. Muchas veces los reporteros gráficos se dedicaban a tomar fotos para ganar premios en concursos aunque no acompañaran bien el texto que se quería ilustrar.

En síntesis, el modelo gráfico nunca funcionó y *OJO* no pudo por ese lado captar los nuevos lectores que ya tenían una cultura más audiovisual.

3.2.4 Segmentación de los públicos y la fragmentación de la publicidad.

Surgimiento de las agencias de Relaciones Públicas en el país.

Al constituirse los medios audiovisuales en alternativas informativas acabaron con la hegemonía de la prensa escrita, pero además trajeron consigo nuevos códigos, toda una nueva segmentación de la cultura mediática a la que el público, con los años, fue adaptando sus gustos. A consecuencia de ello, se fragmentaron los mercados de la información y la publicidad.

La aparición de la radio, primero, y posteriormente de la televisión, como alternativas informativas para el gran público, no sólo supusieron una ruptura del monopolio y de la hegemonía de la prensa, sino que introdujeron nuevos códigos, nuevas formas de sedimentación cultural y, desde el punto de vista comercial, una fragmentación de los mercados de la información y la publicidad. (Díaz Nosty, 1988).

Esta fragmentación del público y del mercado de la publicidad se vio reforzada por avances tecnológicos como el VHS (Martín-Barbero, 1999, p. 92), el DVD, la televisión por cable, computadora personal, antena parabólica, televisión vía satélite, y las cabinas públicas de Internet que también coadyuvaron a la masificación de la red de redes.

En 2001 sólo el 5,56% de usuarios utilizaba la banda ancha. Sin embargo, esta situación ha logrado una transformación radical, pues en 2005 más del 80% de los usuarios de Internet trabajaba con dicha banda. También ha habido un crecimiento importante en el número de cabinas públicas. En el año 2000 existían 1372 cabinas, y en 2004 el número llegó a 20 mil. (Kuczynski, 2006, p. 266)

Además, hasta 2006 había en el Perú 33,635 cabinas de Internet, de las cuales aproximadamente la mitad están en el interior del país, según cifras publicadas por el diario El Comercio en su edición del 4 de agosto de 2006 (Pág. B-10). Se sabe,

también, por la encuesta de hogares del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) que en el trimestre Mayo-Junio-Julio 2006 el número de hogares que contaban con TV-Cable creció 10,71%, respecto a igual período del año 2005.

Paralelamente, la publicidad se iba alejando de los medios impresos para tener mayor presencia en las televisoras locales que buscaban paliar su angustiante situación económica tras la caída del régimen de Fujimori, pues al cortarse la compra de líneas editoriales y quedar bastante desacreditada la televisión nacional, sus tarifas de publicidad se redujeron en perjuicio de los medios impresos.

“La publicidad ha muerto. Larga vida a las Relaciones Públicas”. Esta frase pertenece a Al y Laura Ries (2003), quienes señalan que si bien es cierto que actualmente podemos ver anuncios por todas partes, la muerte de la publicidad se refiere en realidad a la función que ésta tenía como herramienta para la creación de marcas porque ahora es percibida como una información interesada proporcionada por los fabricantes con la única intención de vender; es decir, que no goza de la credibilidad que sí tienen los medios de comunicación.

Haciendo un símil con una vela, los autores de ese libro sostienen que el valor de la vela ya no se puede medir por su potencia lumínica porque ahora esa función la cumplen las bombillas de luz.

Con todo, cada noche en el mundo entero arden millones de velas.
Ninguna cena romántica es completa sin velas en la mesa. Hay velas de 20 ó 30 Euros la unidad, mucho más de lo que cuesta una bombilla. (Ries, 2003)

La cita del libro de Ries explica, en parte, por qué los diarios reciben cada día, bajo la apariencia de informaciones periodísticas, notas provenientes de las agencias de relaciones públicas, que no son más que publicidad gratuita con la intención de crear la marca de algún producto aprovechando la credibilidad que tiene la prensa.

En el caso de *OJO*, este fenómeno también se dio con fuerza. Negocios caseros, empresas asesoras de viajes para trabajar en el extranjero, gimnasios, remedios naturistas, agencias de seguridad, que aparecían hasta con sus logotipos, incluso en páginas centrales, como si se tratara de opiniones de expertos en tal o cual materia. Lógicamente que así la publicidad ya no llegaba más en forma de avisos pagados.

Precisamente, fue a partir de la segunda mitad de la década de los 90, con “Corporación Pro” del ciudadano chileno Bernardo Furman, “Chisac” de Chirinos, Salinas y Cateriano, y la trasnacional española “Lorente & Cuenca” que se instalaron en Lima las primeras y más grandes agencias de relaciones públicas del país, mermando aún más los magros presupuestos de publicidad para los periódicos.

3.2.5 Nuevas tendencias en el manejo de edición en un medio escrito.

En la revisión documental hemos encontrado que el periódico muestra, en todo el mundo, una clara tendencia a reorientarse hacia el periodismo especializado y de opinión, terrenos que no pueden ser invadidos por otros medios como la televisión y la radio. Además, responde a la segmentación de públicos con la diversificación de su oferta y suplementos sectoriales (económicos, culturales, arquitectura, industria, ciencia y tecnología, agropecuarios, femeninos, regionales, etc.).

La prensa diaria ahora entra en competencia con los espacios tradicionales de la revista, practica el periodismo de anticipación y se aleja del viejo periodismo de registro notarial de hechos ocurridos en el día a día, con lo que retoma la función social y su papel vertebrador de la sociedad. Precisamente, eso fue lo que inspiró al Nuevo Modelo periodístico de *OJO* propuesto por los consultores extranjeros de *Innovation*.

Al señalar las características actuales de los medios de comunicación, el periodista José Sixto García menciona como una de ellas la siguiente:

Los medios en general y la televisión en particular no tienen agenda

propia, sino que los temas responden a estrategias institucionales desarrolladas para aparecer en ellos y mejorar su imagen. Caminamos hacia un periodismo sin fuentes o de fuentes exclusivamente institucionales, mientras que la voz del ciudadano disminuye su presencia de forma progresiva. (Sixto, 2008).

La situación descrita por Sixto en el párrafo anterior contribuye a alejar cada vez más a los lectores que esperan verse reflejados al igual que su comunidad en las páginas de su diario favorito, pues de lo contrario echarán mano de otras opciones informativas, especialmente las gratuitas.

Otra tendencia es la que marca el diario norteamericano “*USA Today*”, una mezcla del código conciso y visual de la televisión con patrones de producción textual y económica del lenguaje, que parece fomentar la informática que, además, abre grandes posibilidades a la elaboración de gráficos, diagramas, cuadros y símbolos; es decir, imágenes que combinan muy bien con textos cortos de no más de 500 palabras.

Además, como lo advierte Manuel Castells, profesor de investigación en la *Universitat Oberta de Catalunya (UOC)*, Internet está cambiando los medios de comunicación y, en particular -contra lo que la gente cree- los medios de comunicación escritos.

La sala de redacción del Chicago Tribune, que está siendo estudiada por unos de mis estudiantes, consiste en una sala totalmente integrada en Internet en la que los periodistas procesan información en tiempo real y de ahí sale hacia el Chicago Tribune, Los Ángeles Times, otros periódicos en Estados Unidos, una serie de cadenas de radio y varias estaciones de televisión (Castells, 2000).

Se trata, en realidad, del sistema llamado multimedios que es a donde apunta el futuro de los medios de comunicación. La información que llega en tiempo real se va procesando y actualizando en tiempo real, como un gran medio de comunicación masivo, continuo e interactivo, al que pueden acceder distintos usuarios planteando preguntas, criticando y debatiendo, dice Castells.

Paralelamente, Internet ha establecido una comunicación horizontal, ciudadano a ciudadano, lo cual en este caso plantea un gran problema como es el de la credibilidad. ¿Cómo va a creer uno en todo lo que aparezca en Internet? Para Manuel Castells podrá haber periódico *on line*, pero el problema esencial será siempre el de la credibilidad, por lo que la única forma de supervivencia para los medios de comunicación en un mundo de interacción y de información generalizada será siempre su credibilidad.

Por su parte, la periodista mexicana Alma Guillermoprieto advierte que en todos los medios de comunicación, pero especialmente en los latinoamericanos, se puede comprobar un temor al futuro, a un futuro que ya está a la vuelta de la esquina.

Estamos hoy en un momento muy diferente: en los medios -y no sólo en los de América Latina- cunde un miedo generalizado al futuro. Los medios impresos enfrentan a diario pérdidas en sus porcentajes de mercado con respecto a los medios electrónicos, pero resulta que la televisión también pierde audiencia: según las últimas encuestas, en Estados Unidos los jóvenes ven seis horas menos de televisión a la semana por estar conectados a Internet. Los noticieros han sentido el impacto de esta realidad contundente: se achican, se vuelven más comerciales, cambian a los viejos presentadores con aires de sabios por chicas muy modernas con piernas largas. (Guillermoprieto, 2005, p. 72).

Pero sea uno u otro el camino que se elija, lo real y lo concreto es que también los medios de comunicación han sido impactados por los avances de la tecnología y que el periodismo no es ajeno a esos cambios por lo que tendrá que colocarse a la altura de las circunstancias. Atrás quedó aquel dicho de que *en el periodismo todo ya está inventado*.

El reto del periodismo profesional entonces es reinventarse en este mundo nuevo ofreciendo un nuevo producto periodístico que no sólo satisfaga eficazmente las demandas de sus anunciantes, sino que además sea capaz de satisfacer las demandas de los ciudadanos. (...) si es que el periodismo quiere salvarse, debe probar que actúa de parte del público, es decir, que acepta que a la audiencia hay que rendirle cuentas. (Muñoz, 2005, p. 67)

3.3 Problemas referidos a los ejes

Las dificultades surgidas durante la implementación del Nuevo Modelo Periodístico

del diario OJO fueron las siguientes:

3.3.1 Dificultades surgidas en torno a las estrategias utilizadas

a) En su apremiante necesidad de hacer caja para pagar planillas, las empresas editoras fundaron los diarios de S/. 0.50. En el caso de *EPENSA*, el primero en ver la luz fue “El Bocón” diario especializado (deportes) y cuyo nombre se origina en una columna muy popular del diario “OJO”. Después vendría “AJA” (policiales y espectáculos. Su nombre también de tres letras se asocia fácilmente al de *OJO*) y luego “Correo” (política, con el mismo nombre del diario que fundara el exitoso empresario pesquero Luis Banchero Rossi).

El negocio era usar la misma infraestructura, personal administrativo y periodistas, aunque en este último caso fue necesario nuevas contrataciones, pero con sueldos menores. Así, estos nuevos diarios –colgados del prestigio de *OJO*- fueron creando sus propios códigos y modificando hábitos de lectura; en otras palabras, fragmentaron aún más el mercado de la información y de la publicidad con un diario para cada gusto o, como decía el gran comentarista deportivo Alfonso “Pocho” Rospigliosi, “*Lo que le gusta a la gente*”.

b) La fragmentación del público y del mercado de la publicidad ya se había iniciado con los avances tecnológicos como la televisión por cable, la computadora personal, la antena parabólica y la televisión vía satélite, y posteriormente las cabinas públicas de internet que coadyuvaron a la masificación de la red de redes. A fines de 2005, Osiptel tenía registradas más de 33 mil cabinas de internet en todo el país y un poco más del 50% de ellas se encuentra en Lima.

Y por si eso fuera poco, mientras terminaba de revisar este trabajo ya se anunciaba una nueva tecnología (Somos N° 1042). La novedad era la próxima llegada al Perú del DVR que según la publicación “se erige como un paso adelante dentro de una tendencia

mundial que pretende integrar los contenidos multimedia en una sola plataforma”. Se trata de un televisor con disco duro incorporado que permite al usuario editar su propia programación. Para ello, podrá grabar hasta dos películas al mismo tiempo mientras se ve una tercera; luego, con un solo botón se le indica a qué hora el usuario desea ver esas películas y las horas en que quiere ver determinada serie o programa. Ahora, los anunciantes están muy preocupados, pero también llegarán novedades para ellos.

3.3.2 Dificultades surgidas respecto al público-objetivo y los nuevos estilos de vida.

a) El Nuevo Modelo de *OJO* no contempló los cambios producidos últimamente en la estructura socio-económica que ahora –según la clasificación de Arellano- configura hasta nueve grupos con estilos de vida diferentes (Conservadoras, Progresistas, Sobrevivientes, Afortunados, Adaptados, Tradicionales, Trabajadores, Emprendedores y Sensoriales) a diferencia de la clasificación tradicional en base a los estratos socioeconómicos: A, B, C, D, y E.

A partir de los años 70 la migración interna ha cambiado completamente el panorama social de las ciudades. Si anteriormente en Lima se podía señalar claramente que los ricos vivían en Miraflores y los pobres en Comas, hoy se encuentran mansiones y barrios de muy buen nivel de ingreso en el Cono Norte, así como zonas muy pobres en Miraflores o San Isidro. Por lo tanto el concepto de Ingreso e incluso de zona de residencia se quedaron cortos para comprender mejor ambos grupos y habría que considerar aquí el criterio de procedencia (limeño de tradición o migrante serrano, costeño, etc.) (Arellano, 2005, p. 36)

Explica Arellano que esta clasificación muestra que el ama de casa conservadora puede encontrarse en todos los niveles sociales, por ejemplo, y que la actitud progresista del inmigrante está presente en personas de diferente sexo, edad o nivel de ingreso porque el estilo de vida trata de juntar a personas que se parecen entre ellas por una cantidad muy amplia de variables.

Si antes era bastante común pensar que los pobres eran de izquierda y los ricos de derecha, ello no es generalizable hoy. Estudios como “El Otro Sendero” mostraron como las clases bajas trabajadoras independientes pueden tener actitudes más liberales y de Derecha, que muchos individuos de clase media o alta. (Arellano, 2005, p. 35)

b) Debido a que el trabajo de Arellano se publicó por primera vez en Lima recién en febrero de 2000, los consultores españoles que llegaron al Perú algunos meses antes no habrían tenido tiempo para incluirlo en los estudios previos del Nuevo Modelo Periodístico de *OJO*, pues es poco probable que no lo conocieran porque fue difundido en la prensa.

3.3.3 Dificultades surgidas en torno a la participación de los actores

a) En las reuniones del Puente de Mando (Mesa de Edición) estuvieron ausentes la crítica y la autocrítica, pues las sesiones de coordinación y planeamiento se prolongaron más de los 15 ó 20 minutos que debían durar. Por otro lado, los macroeditores no pusieron todo de su parte para llevar adelante reuniones diarias con los redactores a fin de promover la lluvia de ideas. En ambos casos se impuso el día a día.

b) El editor de Arte que participó desde el inicio renunció y tuvo que ser reemplazado por otra persona que lamentablemente no creía ni se había comprometido con el proyecto. Es más siempre se salía de los nuevos conceptos apelando a la excusa de que los consultores extranjeros no conocían la idiosincrasia de nuestro país.

3.4 Fortalezas y Debilidades

3.4.1 Fortalezas

a) El Nuevo Modelo de *OJO* tenía un diseño moderno que lo colocaba como un diario de avanzada.

b) Por privilegiar la parte gráfica, el Nuevo Modelo se adecuaba mejor a la cultura visual de la televisión.

c) La agenda propia permitió estar siempre un paso adelante de los demás diarios y no

quedarse atrás respecto a los medios electrónicos y especialmente a la televisión.

d) La planificación desde las primeras horas de la mañana permitía desarrollar y complementar determinadas informaciones y hasta saber antes del mediodía cuál sería nuestra noticia de portada.

e) El Modelo apuntaba a ser interactivo mediante una innovadora página web que complementaría a la edición impresa y que no sea una mera copia de esta última.

3.4.2 Debilidades

a) Si bien el Nuevo Modelo Periodístico estaba dirigido a un público poco acostumbrado a la lectura, en la diagramación del Nuevo Modelo Periodístico de *OJO* el espacio para los textos resultó exageradamente reducido.

b) En su afán de tomar distancia de los diarios denominados “chicha”, el Nuevo Modelo Periodístico de *OJO* minimizó las informaciones policiales y judiciales en el peor momento, justo cuando los juicios por corrupción a funcionarios del régimen de Fujimori y Montesinos eran la noticia del día que otros medios impresos explotaban ampliamente y con gran despliegue en sus portadas.

3.4.3 Desaciertos

a) No hubo una adecuada campaña publicitaria, con el tiempo necesario, para comunicar a los lectores las bondades del Nuevo Modelo antes de salir a circulación.

b) Faltó una verdadera capacitación sobre los conceptos del Nuevo Modelo a los redactores y demás personal que participaba en el proyecto,

c) Los consultores extranjeros no tomaron en cuenta los estilos de vida del público que quería captar el diario.

3.4.4 Innovaciones

a) Uso intensivo de nuevas tecnologías como Internet, correo electrónico, cámaras fotográficas digitales, incorporación de un software para la elaboración de infografías,

incorporación de agenda electrónica para el cuadro de comisiones, digitalización del archivo fotográfico, etc.

b) El Nuevo Modelo, en sí mismo, era innovador porque obligaba al trabajo en equipo con todas las áreas, inclusive corresponsales en provincias.

c) La reinstalación física de la Redacción en modernos ambientes habilitados en forma de islas para cada sección, pero que al mismo tiempo estaban integrados con el resto de la Redacción.

APORTES DE LA EXPERIENCIA

Aporte teórico-conceptual

1. El nuevo modelo periodístico era un concepto de vanguardia que si bien adolecía de algunas deficiencias éstas eran mínimas y susceptibles de ser corregidas y que ejecutado en su totalidad habría devuelto a *OJO* su condición de líder en el mercado por la modalidad del trabajo en equipo sumada a la innovación tecnológica que obligaba al periodista a capacitarse constantemente.

2. La planificación del trabajo, también, fue clave para acabar con el desorden y desarrollar o ampliar las informaciones que luego servirían para confeccionar la portada del diario, evitando así desperdiciar los escasos recursos logísticos y de personal en cobertura de informaciones que más tarde quedarían reducidas a un pequeño suelto o nota de apenas 12 ó 15 líneas.

3. Contar con una *agenda propia* permitió a *OJO* colocarse siempre del lado de la gente, de sus lectores habituales, y pensar en lo que no publicaría la competencia. Tener una agenda propia, sin embargo, no significa necesariamente primicias o exclusivas, pues podría tratarse de la misma temática que manejan otros medios, pero vista desde otra óptica y con un tratamiento más profundo.

Ejemplo de ello es lo que ocurrió entre los años 1998 y 1999 al enviar un equipo periodístico a las playas de la Costa Verde, lo que podría considerarse una temática muy común a todos los medios durante los meses de verano. Sin embargo, el equipo de *OJO* llevaba la consigna de entrevistar a los vendedores ambulantes, averiguar todo sobre ellos, quiénes eran, donde vivían y qué productos ofrecían al público.

La “sorpresa” fue grande al comprobar que la gran mayoría era una nueva clase de “vendedores ambulantes”, limeños y muchos de ellos mirafloresinos, de raza blanca,

universitarios que buscaban ganar algo para ayudar a solventar sus estudios en alguna elitista universidad privada.

Nótese que en el párrafo anterior he remarcado deliberadamente entre comillas la palabra “sorpresa” porque en realidad era algo que los editores y jefes que integrábamos el Puente de Mando de *OJO* veníamos sospechando de la mera observación y sabíamos que nuestros hábiles redactores y reporteros gráficos lo iban a corroborar. Ese día nuestras páginas centrales no perdieron colorido, no se volvieron grises ni aburridas, pero se convirtieron también en noticiosas al informar sobre un nuevo hecho que, finalmente, fue el valor agregado que deben tener las informaciones para competir con la televisión.

Aportes Metodológicos

1. El Nuevo Modelo del diario *OJO* respondía a la necesidad del público-objetivo de contar con un periódico más visual, con ahorro de palabras y mucho apoyo de fotos, gráficos e infografías, acorde con los nuevos tiempos y, sobre todo, con el avance a un ritmo vertiginoso que experimentaba en aquellos años la tecnología.
2. Los objetivos no fueron sostenidos en el tiempo porque meses después las nuevas maquetas del diario fueron modificadas arbitrariamente para adaptarlas a un tabloide con unos dos o tres centímetros menos de alto, con la finalidad de ahorrar papel tras un alza inesperada en el precio de este insumo básico del diario.
3. La edición digital de *OJO*, concebida por los consultores como un complemento, fue diseñada con los últimos avances de la tecnología, y en ese momento (año 2000) estaba llamada a marcar la diferencia entre *OJO* y los demás tabloides. Sin embargo ésta nunca llegó a funcionar así, pues quedó reducida a una mera copia de la edición impresa por falta de presupuesto. La verdad es que ni siquiera hubo editor de Internet, simplemente nunca se integró al Puente de Mando de *OJO* y ese cargo desapareció,

encomendándose esa tarea a un diagramador.

4. Si se tiene en cuenta que el número de cabinas de Internet en el Perú pasó de 1372 (año 2000) a 33635 (año 2005), según cifras de Osiptel, se concluye que sí era necesaria la edición digital como un medio de potenciar el nivel de lectoría del diario y volverlo interactivo, tal como lo previeron los consultores de Innovation.

5. El Nuevo Modelo Periodístico terminaba con una forma de trabajo vertical y fomentaba una Redacción plana donde no sólo es el director el que piensa, sino que permite contar con los aportes de editores y redactores, dándole un enfoque más rico a los contenidos, cultivando un periodismo de temas, problemas y soluciones, con información de servicios que sea de gran utilidad a los lectores.

Aportes Técnico-instrumentales

1. La informatización de la sala de redacción de *OJO* fue de gran importancia para el desarrollo tecnológico del diario y también para la formación de los periodistas que no se habían actualizado desde hace mucho tiempo. Con la llegada de Internet, lo primero que se hizo fue plantear al director la necesidad de llevar el curso de *Herramientas de Internet* al cual asistimos todos en dos grupos, y después un tercero para los que no pudieron participar por razones de su trabajo o porque en ese momento estaban de vacaciones o en comisión fuera de Lima.

2. Con la nueva tecnología también se implementó el área de infografía, que en muchos casos resolvió el problema de los textos interminables. Por ejemplo, nadie podría graficar mediante una fotografía la forma en que ocurrió un accidente aéreo, por lo que se tenía que describir todo en el texto. La foto sólo registra el momento posterior al suceso, en cambio la infografía permite combinar pequeños textos con imágenes o dibujos que ilustran al lector de un solo vistazo, de manera tal que el periodista no tenga que redactar todo eso en su nota. Ciertamente que sin la informatización de la sala de

redacción nada de esto sería posible, por lo menos no en un estrecho margen de tiempo.

3. También se rescató las agencias noticiosas como fuente de información para los periodistas locales. Ahora pueden aprovechar cifras y otros datos de gran precisión que proporcionan las agencias noticiosas, con sólo llamar a la información requerida desde su terminal de computadora para enriquecer sus notas que en el mismo terminal están redactando. Esa figura no se daba antes porque el encargado de recibir los cables internacionales seleccionaba según su criterio y entregaba dicho material directamente al jefe de Redacción, quien era finalmente la persona que decidía el uso que le daría.

4. Igualmente, en el ámbito local, ahora se puede abrir desde el terminal de computadora de cualquier periodista las páginas web de Radio Programas del Perú (RPP), Cadena Peruana de Noticias (CPN-Radio) o Radio Nacional del Perú, por mencionar algunas radioemisoras, así como la agencia noticiosa estatal *Andina*, para estar actualizado con las últimas noticias, de tal suerte que los textos de los redactores no pierdan vigencia hasta la misma hora del cierre, además de la facilidad de “cruzar fuentes” con solo abrir las páginas web de los ministerios, organismos del Estado o de las ONG.

CONCLUSIONES

1. De haberse aprovechado la reingeniería del diario OJO para capacitar mínimamente al personal, se habría cumplido con uno de los objetivos del proyecto: la optimización de recursos de Erensa, pues el capital humano es uno de los recursos más valiosos de toda empresa. Actualmente, las universidades deberían incluir en sus currículos de prensa escrita los conceptos de *agenda propia* y *multimedios*.
2. Como resultado de la falta de capacitación, no todos los periodistas que participaron en la puesta en marcha del Nuevo Modelo Periodístico del diario *OJO* lo hicieron con la convicción de que el proyecto iba a funcionar. Por el contrario, muchos se aferraban a la forma tradicional en que siempre se había trabajado y que hasta ese momento había dado resultado. Otros le restaron importancia al Nuevo Modelo porque pensaron que con la nueva organización perderían la jefatura que ostentaban.
3. El “divorcio” entre el editor de fotografía y el resto de la Redacción, porque no entendió que el puente de Mando era un colegiado al cual debía integrarse para trabajar en equipo y no en forma aislada, restó calidad a la producción gráfica y esto, a su vez, se reflejó negativamente en la edición del diario, al contrario de lo que se esperaba con un diseño más gráfico.
4. El personal de pre-prensa (talleres), que mucho antes había pasado por el proceso de informatización, debido a la exigencia de las nuevas máquinas de impresión con tecnología de punta, sí mostró en todo momento su buena disposición a colaborar con el Nuevo Modelo Periodístico y lo hizo con mucho profesionalismo, a diferencia de lo ocurrido con los sindicatos en Argentina que sintieron que la tecnología dejaría sin trabajo a mucha gente, lo cual en parte era cierto.

5. Si bien fue un error prolongar demasiado las reuniones de planificación entre el Puente de Mando y los macroeditores porque no dejaban margen de tiempo a una posterior coordinación de éstos con los redactores para evaluar su material, dichas reuniones fueron muy útiles para delinear cómo se cerraría después la edición del día y qué noticias se perfilaban como mejor opción para confeccionar la portada.

6. La utilización de la agenda propia al principio fue bien aplicada y permitió diferenciar a *OJO* del resto de los tabloides, sin embargo, con el tiempo y muchas veces por falta de redactores, los macroeditores cedieron a veces al recurso fácil de dejarse llevar por las noticias que se encontraban colgadas en las páginas web de *RPP* y *CPN-Radio*, para completar su cuadro de comisiones y terminaron haciendo un periódico sin noticias propias, pues para actualizar la edición se revisaba las páginas web de otros medios y los noticieros de radio y televisión, lo que terminó por homogeneizar la mayor parte de las informaciones que el diario ofrecía a sus lectores.

7. El nuevo Modelo Periodístico pretendía el reposicionamiento total de *OJO* mediante un modelo genuinamente peruano de prensa popular de calidad, que fidelice a su público tradicional, incorpore como lectores asiduos del periódico al mayor número posible de lectores de los fascículos de *OJO* y capte –por ser un diario interclasista– nuevos lectores de los estratos socioeconómicos A, B, C y D. El Nuevo Modelo Periodístico buscaba, además, mejorar la valoración del diario como vehículo publicitario ante anunciantes y agencias de publicidad.

8. La hipótesis de acción identificada es: *Si se implementa el nuevo modelo periodístico de OJO que apuesta por el cambio, se evitará que los medios audiovisuales sigan restándole público, se captará nuevos lectores en otros sectores sociales y, por ende, ingresará más publicidad.* Sin embargo, no se cumplieron todos los objetivos, primero porque los fascículos, que eran un valor agregado con cierto grado de aceptación en ese

momento, dejaron de publicarse poco tiempo después y, en segundo lugar, el modelo no contemplaba los nuevos hábitos de consumo creados por cambios en los estilos de vida en el país a consecuencia de las migraciones hacia las grandes ciudades de la costa, especialmente Lima.

9. La hipótesis de trabajo identificada durante la presente sistematización es válida, pues como se ha visto sí es posible retener y hasta incrementar el número de lectores aplicando los fundamentos del nuevo modelo periodístico que se planteó en el año 2000 para el diario OJO, fundamentos que según todos los autores consultados resultan válidos para cualquier periódico impreso.

10. En la presente sistematización se ha podido verificar, también, que en el Perú se cumplió el enunciado de Bockowsky, quien señaló tras un estudio realizado en Argentina que *a mayor número de medios de comunicación y frecuencia de publicación, menos información*. Así, en la recuperación del contexto local (ver la Matriz 1) se puede apreciar que es precisamente durante la época del gobierno de Fujimori donde aparecen numerosos medios de prensa escrita, muchos de ellos de la denominada prensa “chicha”, paradójicamente en momentos en que la intención del régimen fue, como se comprobó después con los denominados *Vladivideos*, la de tener bajo su control a todos los medios de comunicación.

11. El autor de esta sistematización ha podido corroborar, asimismo, que un modelo más gráfico, con agenda propia y que practicaba el periodismo de anticipación, ya había funcionado correctamente en OJO con excelentes resultados, entre 1985 y 1987, incluso antes de la informatización de la sala de Redacción y de la llegada de los consultores, tal como se verifica durante la recuperación de contextos.

12. De lo expuesto en el párrafo anterior se puede inferir que este modelo podría ser aplicado en otro medio escrito, independientemente del grado de tecnología que esté

usando en su proceso de producción. Se recomienda, sin embargo, adecuarlo al público al que está dirigido el periódico, así como a las necesidades de los lectores que son quienes, al final, deciden la compra del diario. Recordemos siempre que un diario se debe a sus lectores antes que a sus gestores.

13. El modelo funciona bien en la medida que el medio de prensa escrita sea capaz de mantener un nivel aceptable de credibilidad. Así como un periodista jamás se dejaría operar por un cirujano que cometa errores al realizar una intervención quirúrgica, por qué entonces los lectores tendrían que confiar y comprar un diario que todos los días se equivoca, miente o exagera para vender más.

14. Si el modelo propuesto por *Innovation* hubiera sido adaptado a la realidad nacional, tomando en cuenta los estilos de vida del país, pero sobre todo las necesidades de sus lectores, se puede afirmar sin lugar a dudas que habría cumplido cabalmente sus objetivos, pues anteriormente ya había funcionado una experiencia similar aunque accionistas, directivos y periodistas no lo hubieran entendido así.

15. Además del alza en el precio internacional del papel que obligó a reducir nuevamente el tamaño del formato, un inesperado cambio en la coyuntura política (renuncia de Fujimori el 19-11-2000) también habría pesado en la toma de nuevas decisiones. El contexto nacional tan inestable no resultó nada favorable para el Nuevo Modelo, pues con los cambios políticos soplarían otros vientos en la economía.

RECOMENDACIONES

1. Como los procesos de reingeniería son costosos y muy pocas empresas están dispuestas a asumirlos, los periodistas que egresan de las universidades deben estar preparados para responder a las nuevas necesidades. La Universidad Nacional Mayor de San Marcos podría dar el primer paso, reforzando el plan de estudios de prensa escrita con los nuevos conceptos de *agenda propia* y *multimedios*.
2. De acuerdo a todos los puntos de vista confrontados, el autor de este trabajo plantea, también, la necesidad de volver fomentar en el estudiante de prensa escrita el manejo de géneros periodísticos como la entrevista, la crónica, el reportaje, entre otros, aprovechando que, felizmente, la inmediatez le fue definitivamente arrebatada a los periódicos, en primer lugar, por la radio y la televisión, y después por Internet.
3. Los diarios impresos deben replantear el viejo concepto de sacrificar la calidad en aras de la actualidad porque de lo contrario seguirán perdiendo lectores, pues la primicia, el “último minuto”, son ahora privativos de los medios electrónicos, llámese radio, televisión, Internet, etc.
4. Los planes de estudio para la especialidad de prensa escrita deberían orientar al estudiante hacia la práctica de un periodismo innovador, riguroso, de precisión y acorde con los nuevos tiempos en que la credibilidad es una de las armas más valiosas con que cuentan los diarios impresos para enfrentar la inmediatez de la radio y la televisión y, por supuesto, de los periódicos digitales que se actualizan minuto a minuto; también de los blogs que aparecen todos los días para comentar las noticias y filtrar datos inéditos, incluidos documentos probatorios que nadie sabe cómo ni de dónde se han obtenido.
5. Los periodistas viejos que abarrotan las redacciones no lo son por la edad, sino porque no están preparados para dar respuestas a los retos que plantean las nuevas

tecnologías; en otras palabras, porque no se han dado cuenta que el futuro es hoy. Volver a los fundamentos primigenios del buen periodismo garantizará, por el contrario, que de los claustros universitarios no egresen más periodistas viejos, sino profesionales jóvenes que entienden la tecnología como una herramienta que no necesariamente garantiza la calidad del periodismo. Debo insistir, sin embargo, en que el problema no es la nueva tecnología, sino cómo se la emplea para sacarle mayor provecho. Sólo una preparación académica consistente puede marcar la diferencia.

6. El periodismo escrito llevado por la inmediatez y la superficialidad ya es obsoleto, según los diversos autores consultados para la elaboración de la presente sistematización. De lo que se trata ahora es de escribir historias de alto impacto, redactadas brillantemente, haciendo uso de las técnicas del periodismo de profundidad, de investigación, con un hábil manejo de los géneros periodísticos como la crónica, el reportaje, el relato, y también otros relativos al ciberperiodismo.

7. Las páginas web de los diarios no tienen por qué considerarse una amenaza para las ediciones en soporte papel, pues Internet no es un medio creado para convertirse en un periódico, sino para interactuar entre éstos y los lectores. Se recomienda por eso no repetir al día siguiente en las ediciones impresas en papel lo publicado por las ediciones online la noche anterior.

8. Es conveniente que se difunda entre los estudiantes de los últimos ciclos conocimientos acerca de la sistematización de experiencias, pues es una herramienta de gran utilidad para brindar mayores aportes a la teoría, sobre todo en nuestro país donde los presupuestos para investigación son escasos o prácticamente inexistentes y por tal motivo se investiga muy poco acerca de la comunicación social. Si el autor de este trabajo no hubiera recurrido a Internet no habría podido hallar las respuestas a las interrogantes que se planteó desde el inicio sobre la forma en que los medios impresos

pueden recuperar los lectores que perdieron por el avance de la radio, la televisión y, paradójicamente, Internet.

9. De la revisión bibliográfica se puede concluir, también, que hay grandes coincidencias sobre la necesidad de reformular el perfil del periodista, para lo cual es necesario revalorar la profesión, pues muchas universidades jóvenes están marcando una fuerte tendencia a poner mayor énfasis en la formación técnica frente a la práctica, y peor si hablamos de la teórica. Esto ha causado honda preocupación en España, donde se estima que el mercado laboral no tendrá capacidad para acoger a más licenciados en periodismo “del siglo pasado”. En el Perú, se suma a ello otro problema que ha quedado sin resolver, el de la nula eficacia del Colegio de Periodistas, pues las empresas contratan sin ningún impedimento a personal no calificado, sin título ni colegiatura.

10. Como las investigaciones serias sobre periodismo son escasas en el Perú, sugiero considerar la posibilidad de crear un departamento o unidad de investigación sobre cómo mejorar el periodismo y la formación de profesionales en esta área. Esta última sugerencia estaría acorde con el lema de *San Marcos: universidad abierta al futuro*.

BIBLIOGRAFIA

- ARELLANO Cueva, Rolando [y] BURGOS Abugattás David (2004). *Ciudad de los Reyes, de los Chávez, los Quispe...* Lima, Epsilon.
- ARELLANO Cueva, Rolando (2005). *Los estilos de vida en el Perú: cómo somos y pensamos los peruanos en el Siglo XXI*. Lima, Arellano Investigación de Marketing SA.
- ARRESE Ángel (2007). “En defensa del periodismo profesional”, en *Revista Latinoamericana de Comunicación Chasqui*, obtenido el 17 de enero de 2009, 09:00 h. <http://chasqui.comunica.org/content/view/600/141/>
- BASTENIER Miguel Angel (2005). “¿Son necesarios los periódicos?”, en *Etcétera: para entender a los medios*, obtenido el 23 de junio de 2007, 19:00 h. <http://www.etcetera.com.mx/articulo.php?articulo=486>
- BOCZKOWSKI Pablo J. (2007). “Más publicación, menos noticias”, obtenido el 26 de abril de 2008. 11:45 h., desde <http://www.telefonica.com.pe/tendencias07/>
- BOWEN, Sally [y] HOLLIGAN, Jane (2003). *El espía imperfecto: la telaraña siniestra de Vladimiro Montesinos*. Lima, Peisa.
- BRESANI León, Augusto (2003). *Ocaso y persecución*. Lima, Covaspa Editores.
- BUITRON Rubén Darío (2005). “Nuevos desafíos en las salas de redacción”, en *Chasqui 90*, obtenido el 17 de enero de 2009, 09:00 h. <http://www.comunica.org/chasqui/90/dario90.htm>.
- CASTELL (2005). Internet y la sociedad red, obtenido el 30 de setiembre de 2006, 10:00 h. <http://www.uoc.es/web/cat/articles/castells/castellsmain2.html>
- DAMMERT Ego Aguirre, Manuel (2006). “Espacio mediático y opinión pública”. En *La República*, lunes 30 de octubre, p. 16.
- DIAZ Nosty Bernardo (1988, a.). *La nueva identidad de la prensa. Transformación tecnológica y futuro*, Madrid, Fundesco,
- _____, (1988, b.). *La Prensa Hoy: reconversión y tendencias*, Madrid, AIC/ Fundesco.
- ECO, Umberto (2007). *Periódicos sin firmas*, en *El Comercio*, domingo 7 de enero, p. A-5.

EPENSA (1994). *Boletín informativo N° 1*, Lima. EPENSA.

GUILLERMOPRIETO, Alma (2008). “Para viajar confiadamente al futuro”, en *¿Hacia dónde va el periodismo? Responden los maestros. Memorias de la Conferencia realizada en Bogotá DC, Colombia, organizada por la Corporación Andina de Fomento (CAF) y la Fundación Nuevo Periodismo Iberoamericano (FNPI) el 28 de junio de 2005*, Bogotá, CAF, pp. 69-78.

INNOVATION (2000, a.). *Modelo Periodístico*, documento 23, Lima, Epena

_____, (2000, b.). *Documentos de trabajo*, Lima, Epena.

KUCZYNSKI, Pedro Pablo (2006). *Cinco años: crecimiento económico sostenido y recuperación de la democracia, el gobierno de Alejandro Toledo 2001-2006*, Lima, PCM.

LUJÁN, Juan Carlos (2006). “Se abre un nuevo frente para las cabinas de Internet”. En *El Comercio*, viernes 4 de agosto, p. B 10.

MACASSI Lavander, Sandro [y] AMPUERO Navarro, Francisco (2001). *Prensa amarilla y cultura política en el proceso electoral*, Lima, Calandria.

MARTIN BARBERO, Jesús (1999). *Los Ejercicios del Ver: hegemonía audiovisual y ficción televisiva*, Barcelona, Gedisa.

MUÑOZ BATA, Sergio (2008). “Presente y futuro de los medios de comunicación en Estados Unidos”, en *¿Hacia dónde va el periodismo? Responden los maestros. Memorias de la Conferencia realizada en Bogotá DC, Colombia, organizada por la Corporación Andina de Fomento (CAF) y la Fundación Nuevo Periodismo Iberoamericano (FNPI) el 28 de junio de 2005*, Bogotá, CAF, pp. 63-67.

REY, Germán (2008). “Crisis del periodismo, cambios de las sociedades”, en *¿Hacia dónde va el periodismo? Responden los maestros. Memorias de la Conferencia realizada en Bogotá DC, Colombia, organizada por la Corporación Andina de Fomento (CAF) y la Fundación Nuevo Periodismo Iberoamericano (FNPI) el 28 de junio de 2005*, Bogotá, CAF, pp. 13-18.

RIES, Al [y] RIES, Laura (2003). *La caída de la publicidad y el auge de las RR.PP.*, Barcelona, Ediciones Urano.

ROCCA Torres, Luis (1975). *El gobierno militar y las comunicaciones en el Perú*. Lima, Epasa.

SHMUCLER, Héctor [y] TERRERO, Patricia (1989). “Impacto de la informatización en la prensa argentina”, en revista digital *Diálogos de la comunicación N° 24*, obtenido el 30 de setiembre de 2006, 10:00 h. <http://www.felafacs.org/dialogos-24/files/schmucler-terrero.pdf>.

SALA Balust, Ramón (1983). *Los Medios de información en la década de los 80*, Tecnos/Fundesco, Madrid.

SIXTO García, José. (2007, a.). “Interpretación, análise e contexto” en EVANS, J. et al. Eds. Mocidade investigadora galega, Santiago: Xunta de Galicia, Dir. Xer. de Xuventude e Solidariedade.

_____, (2008, b.). “El telespectador multimediático”, en revista digital *Diálogos de la comunicación N° 77*, obtenido el 20 de enero de 2009, 12:00 h. http://www.dialogosfelafacs.net/77/articulo_resultado.php?v_idcodigo=86&v_idclase=11.

ANEXOS

ANEXO 1: MATRIZ CONTEXTO

ETAPA	CONTEXTO NACIONAL	CONTEXTO LOCAL	CONTEXTO INSTITUCIONAL
1968/1984	<p>*Gobierno Militar. Primer Fase 1968/1975 Juan Velasco Alvarado.</p> <hr/> <p>*1969 La Reforma Agraria elimina el latifundio.</p> <hr/> <p>*1971/1974 Se concreta el proceso de Expropiación de los principales medios de comunicación.</p> <hr/> <p>*1975/1979 La llamada Segunda Fase del Gobierno Militar, con Francisco Morales Bermúdez.</p> <hr/> <p>*1980 Retorna la democracia. Segundo gobierno de Fernando Belaunde Terry (1980-1985).</p> <hr/> <p>*1980 Gobierno de Belaunde cumple con devolver a sus propietarios los expropiados medios de comunicación.</p>	<p>*En los 70 Aumentan migraciones que Lima no estaba preparada para recibir.</p> <hr/> <p>*28-04-71 200 familias ocupan lo que sería luego arenasles de Villa El Salvador.</p> <hr/> <p>*05-02-1975. Huelga policial deja desguarnecida Lima. Turba incendia Centro Cívico de Lima y el diario OJO en avenida Wilson. Gobierno culpa al APRA. Hay saqueos.</p> <hr/> <p>*1979 Fallece en su residencia de “Villa Mercedes”, en Lima, el líder y fundador del partido aprista, Víctor Raúl Haya de la Torre.</p> <hr/> <p>*1980 Familia Agois recupera la propiedad de los diarios OJO y Correo que ya contaban con una nueva rotativa.</p>	<p>*14-03-1968 OJO nace como un diario popular alegre y barato, a diferencia de “<i>Correo</i>”, el primer diario que edita el Grupo EPENSA. OJO carecía de agenda propia. Su línea la marcaba la coyuntura y su primer director fue Raúl Villarán Pasquel. De titulares entretenidos, pero irreverentes. Con fotos de jovencitas en bikini. Velasco confiscó OJO en 1974.</p> <hr/> <p>*1983 Cierra Correo de Lima. En 1984 fracasa intento de relanzarlo.</p> <hr/> <p>*1984 Deciden potenciar OJO y para ello, parte de las nuevas contrataciones de periodistas que llegaron para el relanzamiento de Correo pasan ahora a la planilla del verde tabloide.</p>
1985/1994	<p>*1985 Primer gobierno de Alan García. El Apra llega al poder después de 60 años y limita el pago de la deuda externa al 10% de las exportaciones. Control de precios, encarece los productos.</p>	<p>*1985/1987 La economía ahora es “controlada” por el gobierno. Comunidad financiera internacional declara al Perú <i>país inelegible e insolvente</i>, por incumplir con el pago de compromisos de la deuda externa.</p>	<p>*1985/1987 OJO es un diario popular y barato con Agenda Propia, que destaca en su primera plana despachos del corresponsal en Chiclayo Marco Rivadeneyra. Se publica sugestivas fotos de la vedete Sandra Villarruel.</p>

	<p>*28-07-87 Alan García anuncia la estatificación del sistema financiero. El PPC sale a las calles con Lourdes Flores y Mario Vargas Llosa lidera la oposición con el Fredemo.</p>	<p>*1988/1989 Inflación se dispara. Escasean los alimentos y crecen las colas en los mercados. Gracias a la maquina pasamos a ser los millonarios más pobres del planeta.</p>	<p>*1988/1989 Hay mayor presencia de notas locales en portada. OJO se diferencia de otros tabloides ligeros. Pero comienza a ponerse serio.</p>
<p>*Llega al poder el "outsider" Alberto Fujimori (1990). Su campaña la manejó el publicista argentino Daniel Borobio. Su bandera fue la lucha contra el terrorismo y la pobreza.</p>	<p>*1990 Surge la prensa chicha, cuyo apelativo es tomado de la música tropical andina con fuerte pegada en los segmentos C y D. de la población.</p>	<p>*1990 OJO mantiene su agenda propia con las notas de Lima. Destaca violencia.</p>	<p>*29-07-90 Nace diario El Universal para remplazar a Correo de Lima.</p>
<p>*05-04-1992 Fujimori cierra el Congreso e interviene el Poder Judicial (1992/1995) aduciendo la inoperatividad del Parlamento y denuncia la corrupción en la administración de justicia. Gobierna fuera de la Constitución con apoyo incondicional de Vladimiro Montesinos, Nicolás Hermoza Ríos, y políticos como Carlos Bologna.</p>	<p>*24-03-92 Señora Susana Higushi, denuncia la venta irregular de ropa usada donada por Japón. Acusa a los hermanos del presidente, Santiago y Rosa Fujimori.</p>	<p>*12-10-91 Erensa deja de editar el diario El Universal que dirigía Carlos Manrique.</p>	<p>*1992 El presidente Alberto Fujimori, y otras autoridades pasan a ser personajes principales en detrimento del ciudadano de a pie.</p>
<p>*12-09-92 Es apresado el jefe y fundador de Sendero, Abimael Guzmán.</p>	<p>*05-04-92 Soldados armados toman estaciones de TV y de radio. También los periódicos. <i>Caretas</i> y <i>La República</i> hacen oposición a Fujimori.</p>	<p>*24-05-92 Estalla coche bomba en Banco de Crédito de San Isidro y destruye el local del diario OJO.</p>	<p>*JUN-1992 OJO se muda a un local propio en Santa Catalina, aún no estaba terminado, pero era más seguro.</p>
<p>*08-07-93 Encuentran restos de víctimas "La Cantuta". La oposición denuncia ejecuciones ocurridas el 18 de julio del año 1992.</p>	<p>*16-07-92 Estalla coche bomba en la miraflores calle Tarata, en donde vivía gente de clase media.</p> <p>*1993 Nace El Mañanero y lo dirige Augusto Bresani.</p> <p>*1992/1995 Acaba el terrorismo y se reinserta al Perú en la economía internacional.</p>	<p>*09-03-94 Nace el diario deportivo "El Bocón", dirigido por Jorge Esteves, ex editor de "Crack", la sección deportiva de OJO.</p>	

	<p>*1993 A fines de este año es aprobado en referendo la nueva Constitución Política que rige hasta la fecha.</p>	<p>* 1995 Sale a circulación el nuevo diario de nombre “El Chino”. Era un tabloide de bajo costo y de corte popular.</p>	<p>*04-07-94 Nace AJA, un tabloide tipo chicha, de policiales y espectáculos, cuyo primer director fue Víctor Ramírez, de OJO.</p>
1995/1999	<p>*26-01-95/14-02-95 Conflicto entre Perú y Ecuador con un saldo estimado de Aprox. 400 muertos en ambos lados se torna en factor gravitante de la campaña electoral.</p>	<p>* En 1995 el publicista argentino Daniel Borobio utiliza la prensa “chicha” y la TV para vencer a Pérez de Cuéllar y lograr la primera reelección de Fujimori.</p>	<p>*1995. Diario OJO de corte popular, enclavado en el corazón del pueblo. Defiende al hombre de a pie, al ciudadano. Asume campañas de interés humano. Está al lado de los que sufren, realiza sorteos que benefician a sus lectores, pero su línea política es siempre de corte liberal.</p>
	<p>*1995 Hay una incertidumbre económica y política que marca a los países de América Latina. Los inversionistas se desconciertan y, entonces, se producen los efectos “Tequila” (México), “Samba” (Brasil), “Banana” (Centroamérica), “Tango” (Argentina), y Perú no es ajeno a ello.</p>	<p>*1995 Se dan las primeras denuncias de chuponeo’ telefónico a políticos y periodistas. Frecuencia Latina (Canal 2) en su programa Contrapunto denuncia el "Chuponeo" y la tortura a la agente del SIE Leonor La Rosa. Muestra facturas de los elevados ingresos de Montesinos.</p>	<p>*29-02-96 Fernando Viaña deja la dirección del diario OJO después de varios años en el cargo. Delfina Becerra es la jefa de Redacción y permanece en su puesto.</p>
	<p>*1996 Fujimori se hace reelegir para segundo gobierno (1996/2000). La economía entra en recesión, tras el festín fiscal de la campaña.</p>	<p>*1996 El publicista Augusto Bresani es convocado por Daniel Borobio para laborar en su agencia. Le encargan trabajos para el gobierno.</p>	<p>*1996 La dirección de OJO es asumida por el subdirector Luis Alayza Argumedo, tras la salida de Fernando Viaña Villa, quien se va a trabajar en Frecuencia Latina (Canal 2).</p>
	<p>*El gobierno da la Ley 26695 que subordina el Poder Judicial al Poder Político.</p>	<p>*Desde los llamados diarios <i>chicha</i> se inicia una demoledora campaña de difamación contra el empresario Gustavo Mome Llona, director del opositor diario La República.</p>	<p>*1997 El ex director de OJO, Agustín Figueroa Benza vuelve a asumir la dirección de ese diario. Promueve como Editora General a Delfina Becerra, y ese mismo año también se inicia la e informatización en todo <i>Epena</i>, que edita OJO.</p>
	<p>*23-08-96 La norma denominada “Ley de interpretación auténtica” permite la segunda reelección de Fujimori.</p>	<p>*1996 Aparece el nuevo diario popular “La Chuchi”.</p>	

<p>*22 -12-96 MRTA toma rehenes aprovechando una fiesta en la residencia de la embajada japonesa en San Isidro.</p>	<p>*Julio de 1997. Baruch Ivcher, dueño de Frecuencia Latina, fue despojado de la nacionalidad peruana, con argumentos que son cuestionados legal y políticamente. El caso no quedó esclarecido.</p>	<p>*1997 Llega a Epena el abogado Francisco Tamayo para asumir la dirección de OJO. En su presentación anuncia que Delfina Becerra será su “brazo derecho”.</p>
<p>* 22-04-97 Comandos rescatan 71 rehenes de residencia nipona en operativo “Chavín de Huántar”.</p>	<p>*1997. Se inicia una campaña desde la prensa chicha contra los periodistas Edmundo Cruz y Ángel Páez, ambos eran del opositor diario La República.</p>	<p>* 27-05-1998 Delfina Becerra es nombrada Jefe de la Central de Informaciones, en un intento por contar con una Mesa de Redacción única que suministre contenidos para OJO, AJA y El Bocón. Se selecciona un grupo de periodistas que pasarán a integrar la nueva área.</p>
<p>*05-05-97 El Congreso destituye a magistrados del TC Rey Terry, Revoredo y Aguirre Roca por cuestionar reelección de Alberto Fujimori.</p>	<p>*El Canal 2 (Frecuencia Latina) denuncia graves irregularidades en el manejo de la publicidad estatal.</p>	<p>*1998 El proyecto de la Central de Informaciones de Epena es desactivado sin que si quiera haya comenzado a funcionar y sin comunicar el motivo. Sin embargo, tampoco se le reemplaza por alguna otra alternativa.</p>
<p>*JUL-97 Baruch Ivcher, accionista mayoritario de Frecuencia Latina (Canal 2) es despojado de la ciudadanía peruana. La televisora queda en poder de los hermanos Samuel y Mendel Winter.</p>	<p>*1998 Aparecen los diarios “El Chato” y “El Tío”.</p>	<p>* DIC-1998 Deja la dirección del diario OJO el doctor Francisco Tamayo, quien antes había renunciado a su cargo en la Cámara de Comercio para ir a EPENSA. Se genera desconcierto.</p>
<p>*14-07-98 El Gobierno compra en Rusia tres aviones MIG-29 por 126,3 millones de dólares, con dinero procedente de la privatización de empresas estatales.</p>	<p>*1998 Compiten por el sillón capitalino Andrade y Hurtado Miller.</p>	<p>*Enero de 1999 Retorna a EPENSA Carlos Manrique Negrón para ocupar el cargo de director del diario OJO.</p>
<p>* 20-08-98 Remueven del cargo al Comandante General del Ejército, Nicolás Hermoza Ríos.</p>	<p>*1999 Aparecen dos nuevos diarios. <i>Más</i> y <i>El Men</i>.</p>	
<p>* 17-03-99 Se produce la primera entrega de armas a las FARC por paracaídas.</p>	<p>*1999 Vladimiro Montesinos compra diarios y líneas editoriales de TV, anula a periodistas opositores a la reelección. *Mayo de 1999 El Canal 4 de TV. transmite entrevista a Fujimori y Montesinos, vestidos con ternos y corbatas casi idénticos.</p>	

	<p>*JUN-99 El Perú se retira de la Corte Interamericana de Derechos Humanos.</p> <p>*27-12-99 El presidente Alberto Fujimori anuncia que presentará su tercera candidatura, para lo cual interpreta a su manera la Constitución de 1993, que él mismo había mandado hacer a su medida y para facilitar la reelección presidencial inmediata, por única vez.</p>	<p>*Octubre de 1999 Montesinos se reúne en el SIN con José Francisco Crousillat para comprar la línea editorial de <i>América Televisión</i>. En un video que aparece después se aprecia a Montesinos entregando a Crousillat un millón 857 mil dólares que apila como ladrillos sobre una mesita. La reunión se realizó en la famosa “salita” del SIN y fue filmada por el general Huamán Azcurra.</p>	<p>* 1999 OJO sigue siendo un diario serio y caro, pero mantiene agenda propia. Ahora destaca en sus portadas las noticias generadas en Lima.</p> <p>*La entonces flamante administración de OJO, con Carlos Manrique a la Cabeza, despide varios corresponsales, alegando razones de presupuesto. Se cubre el acontecer nacional con R.P.P. y los pocos corresponsales propios que quedaban.</p>
2000-2006	<p>* 28-07-2000 Fujimori juramenta su tercer período. No cuenta con mayoría legislativa y decide comprar “tránsfugas”, como Alberto Kouri.</p> <p>*16-09-2000 En mensaje al país, Fujimori convoca a elecciones generales, y anuncia que él no postulará. Desactiva el SIN.</p> <p>* 23-09-2000 Montesinos huye en una avioneta privada a Panamá.</p> <p>*23-10-2000 Una avioneta privada aterriza en Base FAP de Pisco trayendo de regreso a Montesinos.</p> <p>*29-10-2000 Montesinos fuga del país a bordo del velero <i>Karisma</i>.</p>	<p>*28-07-2000 Toledo encabeza en Marcha de los 4 Suyos, en Lima. Seis personas mueren tras el incendio del Banco de la Nación, causado por infiltrados.</p> <p>*14-09-2000 Se hace público el vídeo Kouri-Montesinos que provoca la caída del régimen y se forma una comisión investigadora en el Congreso.</p> <p>*Fujimori cesa del cargo a Montesinos dándole las gracias por los servicios prestados.</p> <p>*06-11-2000 Procurador José Ugaz pide a Fujimori allanar la casa de Montesinos. Fujimori acude con un falso fiscal (Manuel Ubilluz) e invade el domicilio ilícitamente, incauta maletas llenas de vídeos.</p>	<p>*FEB-2000 Consultores de Innovation ya trabajan en el primer borrador de lo que sería la estructura de OJO de lunes a sábado con el concepto “acordeón”.</p> <p>*MAR-2000 Los consultores trabajan el esbozo de lo que será el nuevo esquema de organización y se establecen las reuniones de apertura y cierre.</p> <p>*MAY-2000 Se establece las funciones del Puente de Mando y se le encarga producir un número -3 de 16 páginas.</p> <p>*JUN-2000 Se presentó a la Redacción en pleno el nuevo modelo gráfico de OJO y nueva revista formato tabloide. Hubo algunas reuniones-taller con Fotografía y Diseño.</p>

	<p>*13-11-2000 Fujimori sale del Perú con el pretexto de ir a la cumbre Apec en el sultanato de Brunei, pero termina en Japón.</p>	<p>*07-11-2000 Las cintas son llevadas a Palacio de Gobierno y luego al Grupo Aéreo N° 8. Las habría llevado a Miami, según Bresani.</p>	<p>*AGO-2000 Se fija el 12-09-2000 como fecha definitiva para la salida del nuevo modelo gráfico del diario OJO.</p>
	<p>*16-11-2000 El legislador de oposición Valentín Paniagua es nombrado nuevo presidente del Congreso, tras lograrse un consenso antes nunca visto. Se inicia la transición.</p>	<p>*21-11-2000 El Congreso destituye por causal "incapacidad moral" a Fujimori, quien intentó renunciar vía fax, y lo inhabilita para ejercer función pública por diez años.</p>	<p>*12-09-2000 Después de un año de arduo trabajo, sale nuevo modelo periodístico de OJO, que apuesta por el cambio hacia un diario más gráfico, que genera sus propias noticias.</p>
	<p>*19-11-2000 Fujimori renuncia por fax al cargo de presidente y se recluye en Japón.</p>	<p>*22-11-2000 El congresista Valentín Paniagua (AP) jura como nuevo presidente del Perú. (Gobierno de transición).</p>	<p>*2001 Una nueva alza en el papel determina que el nuevo formato reduzca su tamaño algunos centímetros.</p>
	<p>*25-06-2001 Montesinos llega a Lima tras ser capturado en Venezuela el día anterior por miembros del FBI.</p>	<p>*28-07-2001 Alejandro Toledo (P.P.) asume la Presidencia, en medio de un país que estaba convulsionado. Restituye la libertad de prensa</p>	<p>*El nuevo diseño del diario sufre cambios, sin ningún criterio técnico, a cargo de un diseñador que no había participado desde el comienzo en el proyecto.</p>
2006-	<p>*Alan García Pérez asume por segunda vez la Presidencia de la República tras derrotar a Ollanta Humala en segunda vuelta.</p>	<p>*Los medios de prensa apoyan un nuevo gobierno de Alan García y generan corriente de opinión favorable.</p>	<p>*OJO es diario popular, alegre y barato. Sin agenda propia. Sigue a la TV y a su más eficaz competidor "Trome" del grupo El Comercio.</p>

ANEXO 2: GUÍA INSTITUCIONAL EPENSA

VISIÓN

- Seremos el más grande generador de contenidos informativos del Perú, al más bajo costo.

ESENCIA DE NUESTRO NEGOCIO

- Generar contenidos informativos de calidad, que logren alta recepción en sus respectivos nichos de mercado.
- Esos contenidos pueden ser transmitidos mediante el papel impreso, TV, CD, WEB o Radio.
- Concebido así, el negocio se convierte en un vehículo potente de ventas para un mercado masivo.

VALORES EMPRESARIALES

- Trabajo en equipo
- Metas comunes
- Calidad total
- Honestidad
- Eficacia y eficiencia
- Generación de cambio

TRABAJO EN EQUIPO

- No hay indispensables en EPENSA
- Los resultados son obra de grupos de trabajo adecuadamente liderados y motivados.

METAS COMUNES

- Todos luchamos para que nuestros contenidos se conviertan en las mejores publicaciones de su género.

CALIDAD TOTAL

- El resultado final de nuestro trabajo debe tener “0” errores.

HONESTIDAD

- Es la base de nuestro actuar cotidiano, tanto en las relaciones con nuestros compañeros de trabajo como con el público al que informamos.

EFICACIA Y EFICIENCIA

- Buscando hacer siempre correctamente. (*Sic*)

GENERACIÓN DE CAMBIO

- Incentivar permanentemente la búsqueda de mejores maneras de hacer las cosas y de hacer cosas mejores.

POLÍTICAS ESTRATÉGICAS

- Política de calidad
- Política de tecnología
- Política de rentabilidad
- Política de personal
- Política de libertad de expresión

POLÍTICA DE CALIDAD

- Generamos contenidos serios, responsables y orientadores de la opinión pública, sin estar alejado del humor, del entretenimiento y de la noticia ágil que caracteriza al periodismo moderno y popular.

POLÍTICA DE TECNOLOGÍA

- Buscaremos siempre la tecnología más adecuada y moderna para transmitir nuestros contenidos, ya sea a través del papel impreso, de CD, Web, TV o radio.

POLÍTICA DE RENTABILIDAD

- Fundamental para el sostenimiento de la empresa en el tiempo, alimentando: su crecimiento, el desarrollo de sus trabajadores, y el interés de sus accionistas.

POLÍTICA DE PERSONAL

- El elemento más importante de nuestro negocio es el humano. Todos somos dignos de la misma consideración y respeto, y merecemos que siempre se nos trate bien y se nos diga la verdad. Sólo así estaremos plenamente motivados para entregar a la empresa lo mejor de nuestra capacidad e inteligencia.

POLÍTICA DE LIBERTAD DE EXPRESIÓN

- Defensa de la libertad de prensa irrestricta y del sistema democrático.
- Hacemos periódicos sin miedo a las ideas, abiertos a todas las opiniones.
- Consideramos primordial la opinión del lector, haciéndole sentir que nuestros diarios son medios para expresar sus ideas.

ANEXO 3: OBJETO DE SISTEMATIZACIÓN (MATRIZ 2)

Objeto	Objetivos	Ejes
<p>⇒ “La edición en el diario OJO: retos y respuestas a los cambios tecnológicos entre los años 2000-2006”.</p>	<p>⇒ Determinar las consecuencias de la incorporación de nuevas tecnologías en el manejo de la edición.</p> <p>⇒ Precisar los aportes y limitaciones durante el proceso de adaptación a dichos cambios.</p> <p>⇒ Identificar alternativas para hacer frente a los cambios tecnológicos de los medios audiovisuales.</p> <p>⇒ Sugerir lineamientos para la reformulación del perfil del comunicador social a fin de enfrentar los nuevos retos de la prensa escrita.</p>	<p>⇒ Crisis de la prensa escrita y su impacto en el diario OJO.</p> <p>⇒ Pérdida de identidad de la prensa escrita frente a los medios audiovisuales.</p> <p>⇒ Nuevas tecnologías y asimilación de la informática a los procesos de la prensa.</p> <p>⇒ Fragmentación de públicos y publicidad. Surgimiento de las agencias de RR.PP. en el país.</p> <p>⇒ Nuevas tendencias en el manejo de edición en un medio escrito.</p>

ANEXO 4: SOPORTE DOCUMENTAL (MATRIZ 3)

Actividades	Soporte documental	Fuente oral
Nuevo Modelo periodístico del diario OJO	Documentos de trabajo elaborados por los consultores extranjeros	
Informatización de la empresa	Entrevista	Ex jefe área de Sistemas de EPENSA
Incorporación de nueva tecnología	Entrevista	Jefe del Archivo de EPENSA
Verificación de información institucional	Boletines informativos EPENSA N° 1 y N° 2	

ANEXO 5: ACTIVIDADES (MATRIZ 4)

ETAPA	FECHA	ACTIVIDAD (Qué se hizo)	OBJETIVOS (Para qué)	ACTORES (Quiénes)	METODOLOGÍA (Cómo)	RESULTADOS	OBS.
Nueva organización de la Sala de Redacción de <i>OJO</i>	Ene/May. 2000.	Reinstalación física y organizativa de la Redacción de <i>OJO</i> .	Establecer un nuevo modo de planificar y elaborar la información	Consultores extranjeros.	Redacción plana (menos jefes y más redactores). Una potente mesa de edición (Puente de Mando). Fomentar planeación en equipo.	Los consultores formularon la propuesta y ésta fue aprobada por el directorio y las gerencias de <i>Epena</i> .	Ninguna.
Cambio total en todas las páginas y secciones del diario <i>OJO</i> .	Ene/May. 2000.	Diseño del Nuevo Modelo Periodístico de <i>OJO</i> .	Reposicionamiento de <i>OJO</i> en sectores A, B, C y D. Aumentar la valoración de <i>OJO</i> como vehículo publicitario.	Consultores extranjeros.	Nuevo Modelo tipo acordeón (unas secciones pueden crecer y otras achicarse en caso necesario).	Nuevo Modelo Periodístico es aprobado por el directorio para su presentación al personal. (Jun 2000).	Ninguna.
Capacitación en manejo del Nuevo Modelo al personal jerárquico de Redacción.	Feb./Jul. 2000.	Charlas y reuniones-taller con Director y el Puente de Mando de <i>OJO</i> en pleno.	Entrenar al Puente de Mando para la puesta en escena del Nuevo Modelo Periodístico de <i>OJO</i> .	Consultores, director de <i>OJO</i> , editora general, el editor de cierre, editor de fotografía y editor de arte.	El director de <i>OJO</i> al frente de la ejecución del nuevo modelo y el Puente de Mando llevará la planeación y control del tráfico informativo diario.	Se cumplió los primeros objetivos. Puente de Mando tenía dudas sobre la extensión de los textos.	Ninguna.

ANEXO 5: ACTIVIDADES (MATRIZ 4)

ETAPA	FECHA	ACTIVIDAD (Qué se hizo)	OBJETIVOS (Para qué)	ACTORES (Quiénes)	METODOLOGÍA (Cómo)	RESULTADOS	OBS.
Incorporación de nuevas tecnologías. Informatización de la Redacción de OJO.	May/Set. 2000.	Se dio acceso a Internet desde todos los puestos de trabajo de la nueva Sala de Redacción de OJO.	Permitir acceso a nuevas fuentes de información a redactores, editores y Puesto de Mando.	Departamento de Sistemas de <i>Epensa</i> a cargo del licenciado Juan Carlos Málaga.	Es parte del proyecto integral de la empresa y que recién se estaba implementando.	El flamante departamento de Sistemas lo cumplió sin ningún problema.	Antes el servicio lo daba una empresa tercerizada.
Utilización del sistema Intranet.	May/Jun. 2000.	Implementación de software con acceso al archivo fotográfico digital para editores y Puesto de Mando.	Hacer uso de la Red y nuevos recursos para facilitar la búsqueda de material gráfico del archivo digital.	Departamento de Sistemas de <i>Epensa</i> a cargo del licenciado Juan Carlos Málaga.	Desarrollo de software propio por parte del nuevo departamento de Sistemas de <i>Epensa</i> .	Descongestionó el trabajo del personal de archivo en 50% y redujo 90% la manipulación de fotos físicas, evitando así el maltrato de ese material.	Ninguna.
Nueva página Web, de acuerdo a necesidades y características del Nuevo Modelo Periodístico.	May/Jun. 2000.	Se diseñó una moderna página Web, para ser operada por un editor Web. No lo podía hacer un periodista cualquiera.	Fomentar el tráfico de informaciones del periódico impreso a Internet y viceversa. Contenidos complementarios y no repetitivos.	Departamento de Multimedia de <i>Epensa</i> .	El equipo de Multimedia tenía el encargo de conservar y potenciar las señas de identidad corporativa del Nuevo Modelo Periodístico.	Se obtuvo magros resultados, pero después fue peor porque se encargó la tarea de pegar contenidos a un diagramador, como una tarea adicional después de cumplir sus funciones.	No se llegó a contar con el editor Web y se le reemplazó por practicantes que pegaban en la Web el mismo material de la edición impresa.

ANEXO 5: ACTIVIDADES (MATRIZ 4)

ETAPA	FECHA	ACTIVIDAD (Qué se hizo)	OBJETIVOS (Para qué)	ACTORES (Quiénes)	METODOLOGÍA (Cómo)	RESULTADOS	OBS.
Preparación Número -3.	27/30 Jun. 2000.	Producción del número -3 de 16 páginas para imprimirlo	Poner en página y en imprenta los conceptos gráficos del Nuevo Modelo.	Director, Puente de Mando y Macroeditores.	El director coordina los contenidos y elaboración de páginas del Nuevo Modelo. El Puente de Mando asume sus nuevas funciones.	Se cumplió con todo lo comprometido. Los consultores hicieron los ajustes pertinentes luego de la evaluación.	Ninguna.
Capacitación.	27 de Jun. 2000.	Inducción Nuevo Diseño a equipo gráfico y fotográfico.	Reforzar los nuevos conceptos gráficos de OJO.	Editor de fotografía y equipo. Editor gráfico y equipo.	Reunión fue dirigida por los consultores, pero con participación activa de todos los asistentes.	Se realizó una buena labor para la producción de material gráfico.	Ninguna.
Capacitación.	28 de Jun. 2000.	Conferencia y Taller de Fotografía.	Consolidar los conceptos gráficos que serán plasmados en la edición del Nuevo Modelo.	Director, Puente de Mando, equipo de Fotografía y macroeditores.	Se analizó las fotografías de OJO y se explicó las líneas maestras de la edición fotográfica.	Los fotógrafos las consideraron reuniones muy "duras", pero altamente beneficiosas.	Ninguna.

ANEXO 5: ACTIVIDADES (MATRIZ 4)

ETAPA	FECHA	ACTIVIDAD (Qué se hizo)	OBJETIVOS (Para qué)	ACTORES (Quiénes)	METODOLOGÍA (Cómo)	RESULTADOS	OBS.
Capacitación.	28 de Jun. 2000	Taller de Diseño.	Debatir con el equipo de diseño los conceptos que mueven el Nuevo Modelo.	Editor gráfico y todo su equipo.	Se pudo resolver las inquietudes de los miembros del equipo gráfico.	Se eliminó las superposiciones de fotografías, las fotos metidas en círculos y el “ruido” de las tipografías sobre las fotos.	Ninguna.
Instalación de nuevo software.	24 de Julio de 2000.	Implementación de agendas electrónicas en todos los puestos de trabajo, editorías y Puente de Mando.	Mejor administración de los equipos periodísticos y recursos de la empresa.	Departamento de sistemas.	No se capacitó a todo el personal involucrado en el uso de la agenda electrónica..	No todos usaron este medio para programar las comisiones o solicitudes de fotógrafos.	Los editores de fotografía se tuvieron que encargar del uso de la agenda ele
Preparación del Número -2	24 / 28 de Julio de 2000	Producción del Número -2 completo con 40 páginas, con textos y fotos reales. Edición dominical.	Puesta a punto del Nuevo OJO a 45 días para su lanzamiento.	Director, Puente de Mando y Macroeditores	El director y el Puente de Mando fijarán la estructura editorial definitiva para este número.	Se cumplió objetivos aunque falta afinar algunos aspectos técnicos	Ninguna.

ANEXO 5: ACTIVIDADES (MATRIZ 4)

ETAPA	FECHA	ACTIVIDAD (Qué se hizo)	OBJETIVOS (Para qué)	ACTORES (Quiénes)	METODOLOGÍA (Cómo)	RESULTADOS	OBS.
Transición.	12 Ago. / 12 Set. 2000	Preparación intensiva del nuevo modelo entra en su última fase, antes del lanzamiento de OJO.	Entrenar en tiempo real al Puente de Mando y Macroeditores. Adecuar los contenidos al Nuevo Modelo.	Director, Puente de Mando, Macroeditores.	Se trabaja en paralelo las dos ediciones de OJO, la actual y la futura.	Se cumplió con los objetivos en 80%	Ninguna.
Día "D"	19 de Set. de 2000	El Nuevo OJO ya está en las calles.	Diario que genera noticias propias fuera de fuentes tradicionales.	Dirección Puente de Mando y macroeditores	Reuniones de planificación con agenda corta y decisiones rápidas.	Los resultados fueron otros y no precisamente los esperados.	Ninguna.

ANEXO 6: PREGUNTAS

<p>⇒ Crisis de la prensa escrita y su impacto en el diario OJO.</p>	<p>1.- ¿Afectó a OJO la crisis de la prensa que se constató a nivel mundial entre 1960 y 1985?</p> <p>2.- ¿En el caso de OJO, la crisis es, también, es atribuible en parte a la radio, televisión?</p> <p>3.- ¿También OJO fue afectado por cambios en los hábitos de consumo de</p>
<p>⇒ Pérdida de identidad de la prensa escrita frente a los medios audiovisuales.</p>	<p>4.- ¿También OJO sufrió la pérdida de identidad frente a la televisión?</p> <p>5.- ¿De qué manera resolvió OJO la pérdida de identidad frente a los medios audiovisuales?</p> <p>6.- ¿En el caso de OJO, subsisten hasta ahora problemas derivados de la indefinición del espacio de la prensa en el horizonte de los multimedios?</p>
<p>⇒ Nuevas tecnologías y asimilación de la informática a los procesos de la prensa.</p>	<p>7.- ¿Qué aportes trajo para OJO la reconversión tecnológica de la empresa?</p> <p>8.- ¿Se produjeron algunas limitaciones, en el caso del diario OJO, para adaptarse a la reconversión tecnológica?</p> <p>9.- ¿Qué consecuencias trajo para OJO la incorporación de las nuevas tecnologías en el manejo de la edición?</p>
<p>⇒ Fragmentación de públicos y publicidad. Surgimiento de las agencias de RR. PP. en el país.</p>	<p>10.- ¿En el caso de OJO también se redujo la inversión publicitaria?</p> <p>11.- ¿A qué causas se debería la menor inversión publicitaria en OJO?</p> <p>12.- ¿Se publicaban como notas periodísticas de informaciones que en realidad correspondían al campo de la publicidad?</p>
<p>⇒ Nuevas tendencias en el manejo de edición en un medio escrito.</p>	<p>13.- ¿Qué tendencia siguió OJO en su edición después de implementar el Nuevo Modelo Periodístico?</p> <p>14.- ¿Usó OJO su página web para convertirse en un diario interactivo y proyectarse al mundo de los multimedios?</p> <p>15.- ¿Qué dificultades tuvo OJO para la implementación de su página web?</p>

ANEXO 7: GUÍA DE PREGUNTAS RESUELTAS

1.- ¿Afectó a OJO la crisis de la prensa que se constató a nivel mundial entre los años 1960 y 1985?

-En el caso de *OJO* la crisis de la prensa escrita recién se sintió con la llegada de la década de los 90, pues ocurrieron hechos en nuestro país que abarcaron la mayor parte del período 1960-1980, como el gobierno militar que expropió y controló los medios de comunicación, eliminando la pluralidad informativa, a través de su agencia Esi-Perú (todos tenían que limitarse a la información oficial) por lo que lejos de competir los medios se tornaron en complementarios. Además, es a fines de los 80 y comienzo de los años 90 cuando las actividades económicas del país fueron golpeadas sin piedad por el demencial terrorismo, y luego que éste es derrotado llegaron los tiempos de la globalización de la economía y la libre competencia a la que nuestros diarios no habían estado acostumbrados.

2.- ¿En el caso de OJO, la crisis es atribuible en parte a la competencia de la radio y la televisión?

-Como la publicidad estatal también estaba en manos del gobierno de facto, a través de “Publi-Perú”, entonces no era necesaria la competencia entre los diferentes medios. Además, la reforma agraria agudizó las migraciones andinas hacia las grandes ciudades de la costa, provocando un crecimiento demográfico desordenado en Lima y, con ello, también creció el mercado de la publicidad para los medios de comunicación que en esa etapa no pasaron apuros económicos. OJO se posicionó rápidamente en el sector popular y dejó de ser un periódico de noticias policiales y conferencias de prensa para convertirse en un diario que no necesitaba seguir a la televisión sino que, por el contrario, marcaba la agenda informativa que seguirían, después, todos los demás

medios. Los medios electrónicos no contribuyeron a la crisis de OJO en esta etapa, pero después sí lo hicieron.

3.- ¿También OJO fue afectado por cambios en los hábitos de consumo de medios de comunicación en el Perú?

-A diferencia de otras naciones en Latinoamérica (y ni que decir de los países desarrollados), los cambios de hábitos de lectura en nuestro país no obedecieron entonces en mayor medida a la incorporación de nueva tecnología, sino que al principio estuvieron marcados por la aparición de los diarios chicha cuyo auge se dio, también, a partir de los años 90, primero por la necesidad que tenían los migrantes de verse reflejados en los medios y después otros ya con la intencionalidad de apoyar al gobierno fujimorista.

4.- ¿Puede decirse que el diario OJO también sufrió la pérdida de identidad frente a la televisión?

-Es cierto que en el Perú la prensa también buscó espacios de identidad en planos dependientes de la televisión, creyendo que su futuro podía consistir en ofrecer cada mañana la imagen fija de la actualidad que, la noche anterior, había mostrado fugazmente la TV, como dice Bernardo Díaz Nosty, pero en el caso de *OJO* esto no ocurrió por una feliz coincidencia. Si bien mi experiencia en este diario se inició como Redactor de Mesa, pocos meses después, en el año 1985, se me confió la jefatura de informaciones, donde pude aplicar mi experiencia revisteril fruto de mi breve paso por la revista económica *1/2 de Cambio* que por ese entonces dirigía el economista Guido Pennano Allison.

5.- ¿De qué manera resolvió OJO el problema de la pérdida de identidad frente a los medios audiovisuales?

-Antes del proyecto con los consultores extranjeros, OJO ya había resuelto cómo

enfrentar la inmediatez y ubicuidad informativa de la radio y la televisión, motivando a los redactores a buscar noticias en sucesos cotidianos, de la vida común y corriente del ciudadano de a pie, como hacer el mercado, adquirir los útiles escolares, realizar las compras navideñas, caminar entre los ambulantes y ver la diversidad de objetos con los que se ganaban la vida, averiguar la cotización del precio del dólar, etc.

Después vinieron las campañas sobre quejas por deficiencias en servicios públicos como el transporte urbano, salud, ornato y limpieza en los diferentes distritos, entre otras. Y la televisión comenzó a dar seguimiento a estas campañas.

Se llegó a conjugar la agenda propia y mi experiencia revisteril, con un periodismo más gráfico, ante lo cual el público empezó a responder positivamente, llamando todos los días al diario para dar nuevas denuncias sobre lo que acontecía en sus barrios.

Con el Nuevo Modelo Periodístico debía hacerse algo similar, pero con conocimiento de causa, concientemente. Al parecer esto no ocurrió por desconfianza en el Nuevo Modelo y en el caso de los jefes por temor a perder sus puestos de trabajo a los cuales se aferraron pretendiendo seguir haciendo lo que siempre hicieron, sin darle ninguna oportunidad al cambio.

6.- ¿En el caso de OJO, subsisten hasta ahora problemas derivados de la indefinición del espacio de la prensa en el horizonte de los multimedios?

-A partir de abril de 2006 cambió la plana jerárquica de OJO y el nuevo director, Víctor Ramírez recibió la misión de reducir drásticamente la planilla lo cual pasa necesariamente por la renovación de personal. Y de aumentar sustancialmente las ventas, para lo cual todo parece indicar que OJO ha decidido colgarse de noticias del espectáculo y otros casos de gran resonancia en la televisión local y con ello olvidarse de la agenda propia.

7.- ¿Qué aportes trajo para OJO la reconversión tecnológica de la empresa?

-La incorporación de nueva tecnología y la convergencia de la informática en los procesos de la prensa han permitido a *OJO* acortar pasos y reducir sus costos en forma significativa, aunque esto recién se pudo verificar cuando se informatizó la Sala de Redacción, pues los avances tecnológicos habían llegado al taller gráfico mucho antes porque los modernos sistemas de impresión requerían de un sistema digital en pre-prensa. El proceso de informatización de *OJO* se inició en seriorecien a mediados de 1997, pues anteriormente sólo se contaba con sistemas independientes y el de la redacción consistía en un procesador de texto DOS. Con la informatización del diario se ganó en reducción de costos, mayor calidad y menor tiempo de producción.

8.- ¿Se produjeron algunas limitaciones, en el caso del diario OJO, para adaptarse a la reconversión tecnológica?

-Se tuvo que crear el área de Sistemas porque simplemente no existía a pesar de ser un departamento estratégico. Antes el servicio era tercerizado (Outsourcing), no había Internet ni correo electrónico. Cada área tenía sistemas independientes y Redacción sólo contaba con un procesador de textos en DOS.

Se tuvo que implementar el sistema administrativo, mejorar el sistema de la sala de Redacción e instalar Internet y los correos electrónicos a todo el personal. La empresa carecía de un plan estratégico informático. Tampoco había sistema para la parte comercial y el departamento de Publicidad estaba en desventaja para recibir avisos a la hora del cierre. Además, se tuvo que informatizar el archivo para que los redactores pudieran tener acceso desde sus PC.

9.- ¿Qué consecuencias trajo para OJO la incorporación de las nuevas tecnologías en el manejo de la edición?

Por un lado, acercó aún más al periódico y las agencias informativas; de otro, facilitó la impresión en diferentes regiones al permitir enviar electrónicamente las páginas a las

rotativas instaladas en provincias importantes o estratégicas para así llegar temprano a diferentes rincones del país.

Sin embargo, también restó autonomía a los redactores porque ahora sus notas podían ser manipuladas desde las pantallas de los editores para fusionarlas con otras o reducirlas a su mínima expresión, sin intervención del autor de la información.

También, ocasionó un divorcio entre Fotografía y la Redacción, pues el Nuevo Modelo Periodístico suponía un diario más gráfico, pero no funcionó así, primero porque la calidad de las fotos no siempre fue la mejor (dependía del reportero gráfico destacado para la comisión y del tiempo que tuviera para realizar la misma), en segundo lugar porque ahora las comisiones se generaban por computadora y todo el proceso estaba informatizado.

10.- ¿En el caso de OJO también se redujo la inversión publicitaria?

-Sí, la publicidad se alejó considerablemente, pero esto se constató en mayor medida después de la renuncia de Fujimori y la caída de su régimen entre denuncias de corrupción. Las televisoras que vendieron su línea editorial quedaron tan desprestigiadas que para sobrevivir tuvieron que mantener por los suelos sus tarifas de publicidad, captando así avisos hasta de restaurantes de algún distrito que de otra manera nunca hubieran pagado porque su público es muy local, según el análisis de un funcionario de una empresa multinacional de telecomunicaciones.

11.- ¿A que causas se debería la menor inversión publicitaria en OJO?

-Al constituirse los medios audiovisuales en alternativas informativas no sólo acabaron con la hegemonía de la prensa escrita, sino que además trajeron consigo nuevos códigos, toda una nueva segmentación de la cultura mediática a la que el público fue adaptando sus gustos con los años. A consecuencia de ello, se fragmentó también el mercado de la publicidad que los diarios no esperaban perder, al menos no tan pronto.

Esta fragmentación del mercado de la publicidad se vio reforzada por avances tecnológicos como el VHS, el DVD, la televisión por cable, la computadora personal, la antena parabólica, así como la televisión vía satélite, y posteriormente las cabinas públicas de Internet que masificaron el uso de la red de redes.

12.- ¿Se publicaban como notas periodísticas informaciones que en realidad correspondían al campo de la publicidad?

-Los diarios reciben cada día -bajo la apariencia de informaciones periodísticas- notas filtradas por las agencias de relaciones públicas, que no cumplen otra función que la de publicidad gratuita con la intención de crear la marca de algún producto aprovechando la credibilidad que tiene la prensa. En el caso de *OJO*, este fenómeno también se dio con fuerza, todo tipo de negocios que aparecían hasta con sus logotipos incluso en páginas centrales como si se tratara de opiniones de expertos en tal o cual materia. Lógicamente que así la publicidad ya no llegaba más en forma de avisos pagados.

Fue a partir de la segunda mitad de la década de los 90, con “Corporación Pro”, del ciudadano chileno Bernardo Furman; “Chisac”, de Chirinos, Salinas y Cateriano; y la trasnacional española “Lorente & Cuenca” que se instalaron en Lima las primeras y más grandes agencias de relaciones públicas del país, mermando aún más los magros presupuestos de publicidad para los periódicos.

13.- ¿Qué tendencia siguió *OJO* en su edición después de implementar el Nuevo Modelo Periodístico?

-De acuerdo a las nuevas tendencias, *OJO* entró a competir con los espacios tradicionales de la revista, con un periodismo de anticipación y alejado del viejo periodismo de registro notarial de hechos ocurridos en el día a día. Precisamente, eso fue lo que inspiró al Nuevo Modelo Periodístico propuesto por los consultores

extranjeros de Innovation. Pero, a partir de abril de 2006 su tendencia es de código más visual, textos cortos y que sigue la agenda que marcan la radio y la televisión, buscando volver a ser un diario de masas con ventas importantes.

14.- ¿Usó OJO su página webb para convertirse en un diario interactivo y proyectarse al mundo de los multimedia?

-No, cabalmente no comprendió el sistema llamado multimedia que es a donde apunta el futuro de los medios de comunicación. Era la misma información de la edición impresa (soporte papel) la que se colgaba en la página Web, es decir que en este sentido no seguía la nueva tendencia que se da en todo el mundo.

Por ejemplo, la sala de redacción del Chicago Tribune consiste en una sala totalmente integrada en Internet en la que los periodistas procesan información en tiempo real y de ahí sale hacia el Chicago Tribune, Los Angeles Times, otros periódicos en Estados Unidos, una serie de cadenas de radio y varias estaciones de televisión. En otras palabras, Internet ha transformado los medios escritos a ritmo acelerado porque en el campo de los multimedia el futuro es hoy.

15.- ¿Qué dificultades tuvo el diario OJO para la implementación de su página web interactiva?

-La principal dificultad era que no se contaba con un periodista especializado en manejo de página Web. Tampoco se difundía la información en tiempo real por miedo a que sea usada por la competencia para actualizar sus notas.

Pero lo que fue más grave es que este trabajo al final fue encomendado a un diagramador, quien se encargaba de jalar todos los archivos del soporte papel para pegarlos en la edición *on line* la misma que recién sería lanzada después de las 4 de la mañana y, en muchos casos esto no se producía por fallas en el sistema.

ANEXO 8: ENTREVISTA AL LIC. JUAN CARLOS MÁLAGA, EX JEFE DE SISTEMAS DE EPENSA

-¿Desde cuándo existe el área de Sistemas en Epena, cuántas personas la conformaban y antes cómo funcionaba la informatización de la empresa. ¿Había un plan estratégico informático?

-El área de sistemas a cargo de una jefatura existió aproximadamente cinco años antes de 1997. Sin embargo, tres años antes, la Dirección de entonces había decidido tercerizar el área, a través de una empresa formada por el mismo personal de entonces, incluyendo su responsable. Al principio, la idea se implementó y se ejecutó correctamente, pero tiempo después decayó el servicio ofrecido y el área cayó en una entropía que significó un retroceso en la organización y funcionamiento del área de sistemas, atentado contra la operatividad misma de la organización. Cabe agregar que está no contó nunca hasta entonces con un plan estratégico informático.

-¿Cuáles fueron los objetivos al implementar el área de Sistemas del diario OJO. Se cumplieron a cabalidad?

-Los objetivos fueron: primero, redefinir el papel del área de sistemas en la organización; luego, estructurar el área de sistemas en función de los objetivos empresariales; después, elaborar un plan estratégico informático; y por último, crear la infraestructura de sistemas y tecnología de información necesaria para el crecimiento de la organización. Todos los objetivos fueron alcanzados en tres años.

-¿Al hacer una evaluación inicial el año 1997, cuál fue el diagnóstico esta importante área de la empresa que edita OJO?

-El diagnóstico arrojó en primer lugar, sistemas de información no integrados; también, infraestructura de comunicación deficiente; además, organización del área

desarticulada; y que no existía ninguna relación entre los objetivos empresariales y los proyectos de sistemas realizados hasta entonces.

¿Y qué soluciones se planteó, entonces?

-Bueno, se le planteó a la empresa varias cosas: en primer lugar, el Plan estratégico; en segundo término, una nueva estructura organizativa; también se planteó la migración de los sistemas de información a una estructura cliente-servidor; asimismo, la implementación de un red de cableado estructurado; la introducción de correo electrónico y de Internet; y por último, el desarrollo de una página web.

-¿A qué departamentos o áreas de la organización benefició en mayor medida el trabajo de la nueva área de Sistemas?

-Principalmente a las áreas administrativas de recursos humanos, contabilidad y distribución, así como al área periodística especialmente la de redacción.

-¿Al hacer una evaluación del proceso de informatización del diario OJO, cuál fue el impacto en cuanto a mejoras o innovación en el periódico?

-Se mejoró en los procesos administrativos y periodísticos. Disminuyó dramáticamente las pérdidas de tiempo por problemas tecnológicos, se mejoró igualmente el servicio de atención a las áreas administrativas y se logró una integración de los principales procesos empresariales, excepto el comercial. Igualmente, se logró estructura de forma más eficiente el proceso de redacción del periódico.

-¿Qué consecuencias trajo este proceso de incorporación de nuevas tecnologías para el diario, además de los despidos de algún personal?

-Se logró adecuar y preparar a la organización para la etapa del uso de internet en la empresa.

-¿Qué aportes trajo al diario OJO la incorporación de nueva tecnología?

-En primer lugar, la integración de los procesos administrativos; después, rapidez

en el uso de la información; también, mejorar la calidad de la información para los procesos de toma de decisiones; después, flexibilidad en el proceso de redacción del periódico; también, se incorporó el uso de internet en el trabajo periodístico; y finalmente, se mejoró la comunicación interna a través del uso del correo electrónico.

-¿Pudo haberse aprovechado mejor la inversión y el esfuerzo realizados?

-Si se pudo haber mejorado la inversión y el esfuerzo realizado, si la Dirección del periódico hubiera continuado con el proceso de planeamiento estratégico de 1998.

-¿Qué faltó hacer o que hubieses hecho en el área de Sistemas de contar con un presupuesto mayor?

Primero, se habría desarrollado un proyecto para pasar a la siguiente etapa de comercio electrónico y; en segundo lugar, una solución mecanizada para la redacción y edición del periódico.

-¿La empresa tenía previsto invertir en capacitar a todo el personal en el uso y aprovechamiento de la nueva tecnología para el mejor desempeño de sus funciones?

-La empresa si tuvo previsto hacerlo, como consecuencia de la aplicación del plan estratégico.

-¿El área de Sistemas apoyó en la implementación de la edición digital del diario OJO, o esto se tercerizó?

-El área de sistemas apoyo y realizó las coordinaciones del caso con el gerente de producción su responsable de sistemas.

-¿Qué limitaciones hubo en el proceso de informatización de Epena?

-La principal limitación fue de índole directivo, al cambiar entre 1999 y 2000 de gerente general se desaceleró lo avanzado, desde un punto de vista de planeamiento estratégico.

ANEXO 9: ENTREVISTA AL JEFE DE ARCHIVO FOTOGRÁFICO DE EMPRESA PERIODÍSTICA NACIONAL S.A.C (EPENSA)

-¿A cuantos diarios del grupo Epensa atiende el Archivo Fotográfico?

-El archivo fotográfico abastece de fotos a los 16 diarios que edita la empresa, cuatro en Lima (Correo, Ojo, Ajá, El Bocón), seis diarios Correo en provincias (Piura, Huancayo, Huánuco, Arequipa, Tacna y Puno) y seis ediciones regionales norte y sur de los diarios Ojo, Ajá, El Bocón, así como a los otros productos de la empresa, fascículos coleccionables, libros, CD, página web, etc.

-¿Cuáles son esos diarios?

-Correo Tacna, que se fundó el 11 de junio de 1962 con el nombre de "Sur", y en 1963 pasó a llamarse Correo. (Su fundador fue el ingeniero Luis Banchemo Rossi y su director Raúl Villarán Pasquel). Actualmente su director es Rubén Mamani Flores. Además, están Correo de Piura, fundado el 18 de septiembre de 1962, que es el segundo diario de la cadena Epensa y está dirigido por Rolando Rodrich Sarango, Correo de Huancayo, cuya fecha de fundación es el 23 de noviembre de 1962 y su director es actualmente Héctor Mayhuire Rodríguez.

Después se funda Correo de Arequipa, diario que nació el 28 de enero de 1963, y su actual director es Rubén Collazos Romero. Correo Lima, pocos saben que, en realidad, nació el 10 de junio de 1963, fundado por Enrique Agois Paulsen, Luis Banchemo Rossi y Raúl Villarán, pero dejó de imprimirse el 24 de diciembre de 1983, y fue relanzado el 20 de noviembre de 2000, bajo la dirección de Juan Carlos Tafur. Después, ese cargo lo ocuparía Aldo Mariátegui y luego Iván Slócovich.

El diario Ojo, uno de los más importantes de Lima, fue fundado el 14 de marzo de 1968, bajo la dirección de Raúl Villarán. Su director actual es Víctor Ramírez Canales.

Después vienen Correo de Puno, que nació en marzo de 1992. Su director es Wilfredo Mendoza Rosado. El Bocón, fundado el 9 de marzo de 1994, cuyo director es Jorge Esteves Alfaro, y Ajá, que fue fundado el 4 de julio de 1994. Su último director -hasta que cerró en diciembre de 2013- era Jaime Asián. Correo de Huánuco nació en 2003. Cubre Huánuco, Pasco y Tingo María. Su director es Héctor Mayhuire Rodríguez.

-Ahora cuéntenos un poco sobre el archivo fotográfico que está a tu cargo y que atiende a estos 10 diarios, ¿desde cuándo almacena fotografías?

-El archivo fotográfico de Epenza tiene sólo algunas fotografías de los años 1963 a 1975, que fueron las que se pudo rescatar luego del incendio ocurrido en febrero de 1975 en su antiguo local de la cuadra 12 de la ex avenida Wilson (hoy Garcilaso de la Vega). De esa fecha a la actualidad se tiene casi la totalidad del material producido en negativos blanco y negro de 35 mm. y 120 mm., slides, negativos color, y copias en papel fotográfico, color y blanco y negro.

-¿Pero tú, como encontraste el archivo cuando llegaste a trabajar allí?

-En marzo de 2000 que fue la fecha que entré a trabajar a Epenza, el trabajo en el archivo era básicamente físico, aunque se tenía una base de datos en programa Access con información sobre las fotos desde junio de 1999.

-¿Sólo nueve meses que funcionaba ese programa Acces?

-Sí, el método de almacenamiento era sólo físico. Las comisiones llegaban al archivo en negativos color y con su respectiva hoja de contactos. En el archivo se guardaba la información de las fotos publicadas en la base de datos, el resto de la comisión por fechas y los contactos también por fechas pero separados. Las fotografías anteriores a 1999 se guardaban de manera alfabética separadas por personajes y temas.

-¿Cuántos pedidos recibías por día, aproximadamente?

-El volumen de pedidos al día era alrededor de 90, los cuales eran entregados a cada solicitante por el personal de archivo. Con ese sistema de trabajo, el personal de archivo, entre buscar las fotos solicitadas y llevarlas al solicitante invertía más del 50% de su tiempo y por ello quedaba poco tiempo para poder realizar las labores internas del archivo (recoger y clasificar las nuevas comisiones, clasificar y guardar las fotos publicadas). Además, este método de trabajo ocasionaba que los negativos se deterioraran rápidamente porque pasaban de mano en mano. Se encontró problemas de espacio en el local ya que la estantería estaba prácticamente llena.

-¿Qué medidas se aplicó para reorganizar el archivo y optimizar el servicio?

-Se inició el trabajo con la elaboración del tesoro para la clasificación de imágenes. Se realizó algunas modificaciones en la base de datos (en Acces) para optimizarla. Luego se vio la necesidad de cambiar la base de datos porque el volumen de información que se ingresaba no permitía un resultado rápido en las búsquedas. Para ello se organizó un equipo de trabajo (encabezado por el licenciado Málaga) que se encargó de diseñar el sistema integral de Epsa, que cubre todo el proceso productivo desde que se genera la solicitud de comisión, se realizan las fotos, se publican, imprimen y archivan digitalmente.

-¿Y esto qué te ha permitido, en cuanto a la optimización del trabajo en el archivo?

-El tener las imágenes digitalizadas en la base de datos ha permitido disminuir en un 90% el uso de material físico, ya que este sólo se usa cuando se trata de algún tema histórico. Esto ha permitido modernizar el trabajo en el archivo y agilizar el proceso de edición e impresión de los diarios.

-¿Pero, en cuanto a la optimización del trabajo?

-Ahora simultáneamente todos los editores de los diarios pueden ver todas las

imágenes tanto de Lima como de provincias y seleccionar la mejor alternativa para publicarla. Para solucionar el problema de falta de espacio se eliminó las hojas de contacto antiguas ya que para entonces los editores fotográficos tenían visores (positivadores) para visualizar y seleccionar las fotos antiguas, pues las nuevas ya podían verlas directamente en la base de datos del sistema.

-¿Y ahora qué sistema usan para la base de datos?

-La base de datos está diseñada en el sistema Oracle y funciona como una Intranet, cada usuario tiene un password que le permite tener acceso a cierta parte del sistema, según el cargo que ocupa en la empresa. Tanto los editores de sucursales como los de Lima pueden ver toda la producción fotográfica que se hace diariamente y pueden seleccionar para publicar imágenes de cualquier ciudad. Esto permite agilizar el proceso de edición e impresión de los diarios porque los fotógrafos de sucursales ya no envían sus fotos por correo electrónico sino que ahora las pueden descargar directamente al sistema.

-¿Y no hay peleas entre los diarios por usar la misma foto?

-El sistema identifica qué foto ha sido seleccionada por cada editor y a qué hora para que el editor de otro diario vea qué foto ya ha sido seleccionada y no repetir el uso de la misma imagen salvo que sea imprescindible como la foto del gol del triunfo, por ejemplo, en un partido importante. Este sistema registra cada acción de los usuarios lo que permite controlar mediante reportes la efectividad del trabajo realizado.

-¿Puedes establecer qué cantidad de fotos hay en el archivo de Epenza?

-Entre fotos en papel fotográfico, slides, negativos a color y negativos en blanco y negro, tenemos aproximadamente 8'828,400 imágenes.

-¿Y la cantidad de imágenes digitales y digitalizadas?

-Las fotos que tenemos en la base de datos son del año 2001 a la fecha y algunas de años anteriores que son del archivo físico y se han digitalizado por su importancia, Estas imágenes son de Lima y sucursales. En total se tiene en la base de datos 1`044,684.

-¿Pero ya no tienen que darse el trabajo de digitalizar previamente las fotos para ingresarlas al archivo, verdad?

-Desde mediados del año 2000, se comenzó a trabajar digitalizando todas las comisiones que se hacían diariamente. Para ello se usó un escáner de negativos. Paralelamente, se fue equipando de cámaras digitales a los fotógrafos. Hasta hace poco sólo el fotógrafo que trabajaba en el turno de madrugada hacía sus fotografías con negativos, no sé por qué razón, pero el resto de fotógrafos ya trabajan con cámaras digitales e ingresan sus imágenes directamente a la base de datos de Epena. Luego el editor se encarga de seleccionar las imágenes que deberían ser archivadas y el resto de la labor es nuestra.

ANEXO 10: REPRODUCCIÓN 01



ANEXO 10: REPRODUCCIÓN 02



ANEXO 10: REPRODUCCIÓN 03

