

**UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS**

**FACULTAD DE LETRAS Y CIENCIAS HUMANAS**

**E.A.P. DE COMUNICACIÓN SOCIAL**

**Redacciones integradas: proceso de convergencia  
periodística en RPP Noticias y El Comercio**

**TESIS**

Para obtener el Título Profesional de Licenciado en Comunicación  
Social

**AUTOR**

Carlos Eduardo Alcántara Castro

**Lima – Perú**

**2015**

## *Dedicatoria*

A mi familia, por ser mi soporte y mi motivación.

A María Mendoza, por sus consejos, su paciencia y su amistad.

A María Inés Ching, por acompañarme y por no dejarme bajar la guardia.

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN.....	6
<b>CAPÍTULO 1</b>	
<b>ESTADO DE LA CUESTIÓN.....</b>	<b>9</b>
1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	9
1.2 OBJETIVOS E HIPÓTESIS.....	20
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	21
<b>CAPÍTULO 2</b>	
<b>MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>23</b>
2.1 PERIODISMO EN LA ERA DE INTERNET.....	23
2.1.1 Internet y la web 2.0.....	23
2.1.2 Periodismo digital y multimedia.....	25
2.1.3 Características del lenguaje ciberperiodístico.....	27
2.2 MEDIOS TRADICIONALES EN INTERNET.....	30
2.2.1 Radio.....	31
2.2.2 Televisión.....	32
2.2.3 Prensa escrita.....	33
2.3 LA INTEGRACIÓN.....	34
2.3.1 Integración de procesos.....	34
2.3.2 Integración de contenidos.....	37
2.3.3 Nuevo periodista.....	38
2.3.4 Teoría general de sistemas. Aplicación.....	42

2.4 CONVERGENCIA PERIODÍSTICA.....	43
2.4.1 ¿Qué es la convergencia?.....	43
2.4.2 Dimensiones de la convergencia periodística.....	50
2.5 MODELOS DE CONVERGENCIA PERIODÍSTICA.....	52
2.5.1 Convergencia PAPEL + DIGITAL.....	53
2.5.2 Convergencia PAPEL + DIGITAL + TV.....	54
2.5.3 Convergencia DIGITAL + TV + RADIO (+PAPEL).....	55
2.6 LA DIVERGENCIA PERIODÍSTICA.....	55
<b>CAPÍTULO 3</b>	
<b>METODOLOGÍA.....</b>	<b>60</b>
3.1 DISEÑO DEL ESTUDIO.....	60
3.2 MUESTRA, POBLACIÓN O SUJETOS.....	62
3.3 INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN.....	65
<b>CAPÍTULO 4</b>	
<b>MEDIOS PERIODÍSTICOS MULTIPLATAFORMA EN EL PERÚ:</b>	
<b>RPP NOTICIAS Y EL COMERCIO.....</b>	<b>66</b>
4.1 PERFIL DE RPP NOTICIAS.....	66
4.1.1 Historia.....	66
4.1.2 La empresa.....	68
4.1.3 La integración en RPP Noticias.....	69
4.1.4 Un día en la redacción de RPP Noticias.....	70
4.2 PERFIL DE EL COMERCIO.....	72
4.2.1 Historia.....	72
4.2.2 La empresa.....	74
4.2.3 La integración en El Comercio.....	76

4.2.4 Un día en la redacción de El Comercio.....	77
4.3 DIMENSIONES Y ETAPAS.....	79
4.4 FACTORES.....	81
4.5 FLUJO INFORMATIVO.....	85
4.6 NUEVO PERFIL DEL PERIODISTA.....	87
4.7 VENTAJAS Y DESVENTAJAS.....	90
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>94</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>97</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>103</b>
Anexo 1: Variables e indicadores.....	104
Anexo 2: Cuestionario aplicado a periodistas de <i>RPP Noticias</i> y <i>El Comercio</i> .....	114
Anexo 3: Entrevistas realizadas a los periodistas de <i>RPP Noticias</i> y <i>El Comercio</i> entre 2010 – 2012.....	116
Anexo 4: Entrevistas realizadas a los periodistas de <i>RPP Noticias</i> y <i>El Comercio</i> entre 2014 – 2015.....	138
Anexo 5: Cuestionario aplicado a expertos.....	153
Anexo 6: Entrevistas realizadas a expertos (vía e-mail).....	154

## INTRODUCCIÓN

En los últimos años, numerosos medios de comunicación han buscado la manera de enfrentar la crisis que se vive en el periodismo. Las empresas periodísticas, otrora modelo confiable y lucrativo, viven hoy un dilema por encontrar la fórmula y sobrevivir en un mundo cada vez más digitalizado.

Cualquier lector conoce que el tradicional modelo de negocio de un diario está basado en la publicidad y las ventas. Pero cuando llegó Internet, la información gratuita se convirtió en la máxima y no hubo retroceso. Si no se venden diarios, y sin gente que quiera pagar por información en la red ¿entonces cómo sobrevivirán los periodistas?

El rubro pasa quizá por un mal momento, pero también por una etapa llena de oportunidades. Hoy se muestra una convivencia entre nuevos y viejos medios, así como las generaciones más jóvenes conviven con los que recién podemos comprender para qué sirve el Snapchat. Se trata sí de una fase compleja de transición, pero muy oportuna para replantear nuestra labor periodística.

La presente tesis explica la adaptación de las empresas periodísticas al cambio, que tiene como una de sus respuestas a la convergencia. Este no es un fenómeno nuevo, pero sí en nuestro país. Desde hace algunos años, dos de los medios de comunicación más importantes del Perú han implementado diferentes modelos de integración de sus plataformas, con distintos resultados.

*RPP Noticias* y *El Comercio* han visto en la convergencia un nuevo esquema que irá diluyendo, de manera progresiva, la organización rígida que tienen las plataformas tradicionales y que ahora trabajan activamente con la web, multiplicando sus posibilidades para informar, y enfrentar así la temida crisis que ha golpeado tanto a la industria periodística en el mundo.

Los avances tecnológicos, la crisis en el rubro y los cambios en los hábitos de consumo de medios han llevado a que tanto las empresas tradicionales como los modelos de redacción sean cuestiones de debate y que cuenten con defensores y detractores que influyan tanto en la sociedad como en la profesión periodística, en la vida académica y el panorama mediático.

Es por ello la elección de este tema de actualidad, que no solo nos permitirá dar una idea de cómo están trabajando las organizaciones actualmente, sino nos hará proyectarnos sobre las exigencias del mercado en los próximos años.

Este trabajo descriptivo analiza ambas experiencias, a través de entrevistas a profundidad realizadas a periodistas que laboran en estas empresas y a expertos que han estudiado el tema. Además acerca al lector a las rutinas laborales y a los nuevos perfiles periodísticos.

Esta tesis recorre en cuatro capítulos los antecedentes, modelos y experiencias de convergencia en otros países, así como las opiniones de consultores y docentes que han visto de cerca el tema. El marco teórico combina análisis

bibliográfico de periodismo digital, empresa periodística y teoría de las organizaciones.

Por tanto, en base a toda esta información y datos, y teniendo además en cuenta que tanto el futuro del periodismo como los modelos de redacción son cuestiones de actualidad y debate en el ámbito profesional y académico, este trabajo pretende ser una herramienta de consulta de enorme utilidad para cualquier periodista, tanto en formación como en ejercicio.



# CAPÍTULO 1

## ESTADO DE LA CUESTIÓN

### 1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El periodismo vive un fenómeno arrollador. Los usuarios no se conforman con consumir información. No les basta con hacer clic, mirar, descargar. Hoy quieren participar, escoger, comentar. Y todo ello, gratis. Para los nuevos lectores, la información en Internet ya no tiene precio. Por ello, las empresas tradicionales, que saltaron oportunamente al mundo digital, tienen un nuevo reto: buscar un modelo de negocio que les permita seguir existiendo.

La convergencia es uno de los procesos por el que están apostando diversos medios de comunicación, un cambio impulsado por el desarrollo de la tecnología, que a la vez desplaza poco a poco a los moldes analógicos.

En el libro *Convergence Culture* de Henry Jenkins se explica a la convergencia como la palabra que describe los cambios tecnológicos, industriales, culturales y sociales en la circulación de los medios en nuestra cultura. Además, como el flujo de contenidos a través de múltiples plataformas mediáticas, la cooperación entre múltiples industrias mediáticas, la búsqueda de nuevas estructuras de financiación mediática que caen en los intersticios entre los viejos y los nuevos medios. La convergencia mediática designa una situación en la que coexisten múltiples sistemas mediáticos y en la que los contenidos mediáticos discurren con fluidez a través de ellos.

El término convergencia alude a la difuminación de las fronteras entre las comunicaciones móviles y fijas: radiotelevisión, telecomunicaciones, medios e informática (Salaverría, García Avilés, 2009, p. 175). En su contexto periodístico, se aplica a los desarrollos tecnológicos, tales como la integración del video en Internet, el trabajo de marketing para la promoción conjunta de distintos medios asociados y fusiones de empresas de comunicación.

Ramón Salaverría aclara que para analizar a fondo ese proceso de convergencia y establecer las medidas estratégicas oportunas para abordarlo, es preciso tener en cuenta varias dimensiones que se articulan entre sí. Esas dimensiones pueden sintetizarse en cuatro: la dimensión empresarial, la tecnológica, la profesional y la comunicativa.

Lo cierto es que la convergencia se debe entender como un proceso, en el que la integración de redacciones es el paso inicial hacia la convergencia plena, y que de ninguna manera esto signifique que los viejos medios serán absorbidos por completo en la órbita de las tecnologías emergentes.

En nuestro país, algunas empresas han empezado a apostar por esta suerte de “unificación de redacciones”. Aunque en su mayoría, el modelo actual aún conserva las características de redacción on line y off line, desintegradas, separadas, independientes.

El problema, aparentemente, radica en que los medios peruanos ven a este nuevo modelo como competidor, que a diferencia de ellos produce la información 24 horas al día, por siete días a la semana.

Lucio Vásquez Abadía, profesor del Instituto Tecnológico de Monterrey, sostiene que el gran desafío de los diarios (y de los medios en general) está en no quedar atrapados en la red, pues la oportunidad temporal que ofrece de llegar a todas partes de manera inmediata también se puede convertir en un competidor potencial de sus propias ediciones (Biondi, et al, 2010).

El desafío de las compañías periodísticas que nacieron en el siglo XX fue convertirse en grandes grupos corporativos del siglo XXI, para perpetuar su negocio en los próximos años. Las estrategias seguidas han tenido que ver con el avance de la tecnología y las grandes oportunidades que nos brinda la Internet.

Ante este escenario, los grupos periodísticos implantan modelos de integración o convergencia periodística que garantizan más rentabilidad a sus negocios y calidad de la producción, pero también un mejor uso de sus recursos humanos.

Según John V. Pavlik, los medios tradicionales están sufriendo un cambio radical debido al crecimiento del acceso a las nuevas tecnologías, todas ellas herramientas necesarias para la masificación de la información (Pavlik, 2005).

El periodismo se encuentra en una etapa de transición propiciada por la aparición de un medio de comunicación interactivo y global: la Internet. Este sistema, que está en proceso de perfeccionamiento, no solo ha adecuado una nueva dirección en cuanto a la difusión de noticias, sino también en cuanto a la recopilación, producción, edición, distribución; y al acceso de éstas.

Lo que no debería cambiar son las prácticas éticas que se rigen en el periodismo. Es comprensible, según el autor, que estas prácticas aún no sean del todo claras, pero se trata de un proceso, que seguramente se consolidará con el perfeccionamiento de los nuevos medios.

Y no solo se trata de las prácticas éticas (objetividad, imparcialidad y exactitud); Pavlik también se anima a considerar el respeto de los límites de la publicidad, para no ver perjudicada la independencia del medio y generar así un conflicto de intereses.

Por otro lado, las empresas periodísticas deben tener en cuenta que implementar una redacción es una inversión que no necesariamente logrará ingresos monetarios a corto plazo. La respuesta a este problema está en una visión estratégica, que permita a los medios estar a la par de las necesidades de todos sus públicos.

La utilización de estas nuevas herramientas desarrollará la convergencia de medios, que resulta un futuro inevitable debido a la proliferación de nuevas plataformas y la segmentación de públicos.

El autor además da una serie de consejos y recomendaciones para un periodista que se desenvuelve en una redacción digital, los recursos que debe utilizar y la inversión en equipos propios, además de adaptarse a una nueva forma de trabajo, más *multitasking*, que le permita responder a la presión por publicar la información más rápidamente, pero que logre cumplir la rigurosidad de la información veraz.

El negocio de la información en Internet crece demasiado rápido y se masifica entre más medios. Sin embargo, se invierte muy poco dinero del nuevo negocio digital en información de calidad.

Las empresas periodísticas están llamadas a cambiar el modelo de negocio, contenido y distribución para sobrevivir. La existencia de la segmentación de público los obliga a crear “multiproductos” y así terminar por fin con la centralización y apoyarse más en una figura organizativa flexible, conectada y abierta.

Desde esa visión, el periodista cumplirá una labor muy importante ya que su participación requerirá de ciertas habilidades que no cumplía en un medio tradicional, además de los criterios de siempre (veracidad, credibilidad, rigor) sumados a la inmediatez, utilidad, interactividad, multimedialidad, entre otros.

Siendo la web un producto preferentemente para audiencias más jóvenes, es importante que los medios generen productos entretenidos y versátiles, que

sean acompañados por publicidad atractiva, y donde el video y el audio no sean meros acompañantes de la información escrita, pues esto no basta.

La innovación, la adaptación de herramientas y la optimización de los recursos tecnológicos y profesionales son los pasos a seguir para que las empresas periodísticas no desaparezcan.

Ante la crisis, el panorama parece no buscar “voluntarios”. Según el español Juan Varela, la convergencia no será un buen negocio para todos pues él afirma que los medios tradicionales están obligados a cambiar su modelo de negocio, porque principalmente, el que tienen, se les agota (Varela, 2008).

Para el negocio en un ambiente de pérdida monetaria la convergencia puede ser la salida menos favorecedora; ya que peligran la calidad de los productos. Por lo tanto, la convergencia no es la solución económica para los grandes medios a corto plazo, los ingresos tardarán en ser vistos.

Citando a Frédéric Filloux, responsable del grupo noruego Schibsted en Francia, Varela comenta que la convergencia puede funcionar en una organización compatible con una nueva economía y que básicamente serán los productos pequeños los que no necesiten grandes inversiones, prosperarán rápidamente.

Varela también señala que la rentabilidad publicitaria en los medios tradicionales es aún mucho mayor que en Internet, que el mercado “virtual” es

todavía muy voluble, por lo que las empresas tienden a generar mecanismos de supervivencia y finalmente abaratan o reducen el personal.

Si de modelos se trata, Varela sostiene que la faz web/papel ofrece más ingresos frente al costo que implica y catapulta a la atención de los usuarios hacia ese nuevo producto.

Ya no se debería pensar más en las redacciones tradicionales, el futuro de las redacciones están en Internet porque son más descentralizadas, más distribuidas y más orientadas a crear multiproductos.

Básicamente, lo que comenta Varela está relacionado a la experiencia en los medios españoles, que en los últimos años han integrado sus redacciones como respuesta al amplio mercado de información que existe (incluyendo diarios gratuitos).

Lo que explica Varela es técnicamente cierto: la inversión que hacen estos medios por una búsqueda a la convergencia no tendrá respuesta a corto plazo, por lo que son los grupos mediales los llamados a cambiar el paradigma de la redacción tradicional.

Asimismo, los productos pequeños podrán salir a flote más fácilmente debido a su bajo costo; además se espera que tenga mayor calidad y capten rápidamente al público.

El trasfondo de la competencia en muchos mercados es, pura y simplemente, una estrategia mercantil, pero lo que se busca con un proyecto de tal magnitud, es tener productos de mayor calidad, que puedan competir favorablemente con otros productos y que además terminen por solventar los gastos que se dieron en un inicio.

Entre los cambios más resaltantes que han experimentado las empresas periodísticas multimediales se encuentra la diversificación de productos.

Años atrás, Nicolás Negroponte en su libro *Ser digital*, comentaba sobre el cambio hacia un mundo digital, en el que las pequeñas diferencias de hoy serán enormes mañana, donde la brecha será meramente generacional y no dependerá del poder económico de las personas.

Negroponte hace una distinción entre bits (información) y átomos (lo material), que son conceptos íntimamente relacionados y dan como resultado a la “multimedia”.

En el mundo digital, el concepto “multimedia” es muy importante porque supone una revolución para el receptor de la información, que puede ver las cosas desde múltiples perspectivas y con un manejo de bits sencillo.

Asimismo, Negroponte imagina un ancho de banda ilimitado que permita inundar de bits a las personas, fibra óptica a bajos precios y una emisión de bits independiente de la velocidad a la que los consumamos y advierte que a la



larga el consumidor será su propio sensor y encargado de seleccionar los criterios que le interesan.

La existencia de una era de “post-información” podría darse en cualquier momento y cuando llegue todo se realizará por encargo, a distancia y personalizadamente; por lo que el correo electrónico será una movilidad característica de esa era pues la distancia y la rapidez tendrán un valor adicional.

En cuanto a la información, Negroponte hace alusión a una especie de “agentes clasificadores” que seleccionan mediante una serie de criterios previamente seleccionados lo que nos puede interesar. Hace una analogía entre estos agentes y unos teléfonos mayordomos que nos conocen lo suficiente para saber qué hacer en un determinado instante.

Ser digitales nos proporciona mayor calidad de información que se ve traducida en otros aspectos como el del ocio, pero que también tiene que suponer un crecimiento para todo el mundo.

La digitalización nos supone una mayor cantidad de información en espacios más reducidos. Entonces, la información se podrá tener en las bibliotecas, pasará a ser parte de Internet y será visible y accesible para todo el que la desee.

El mundo que imagina Negroponte en un futuro tendrá a todos conectados mediante “aparatos” que sustituyan al móvil y a la computadora portátil y donde todo sea mucho más personalizado. La digitalización se incorporará a todos los aspectos de la vida y no nos será necesario salir de casa para hacer cualquier cosa, gracias a la Internet y a la realidad virtual. ¿Les suena conocido este escenario? Sí, ya lo estamos viviendo.

Deloitte, firma privada de servicios profesionales, en su informe anual sobre tecnología, medios de comunicación y telecomunicaciones “TMT Predicciones 2015”, señala que los *millennials* están reestructurando el mercado. ¿Será que los medios de comunicación peruanos deben empezar a buscar ese público?

En Latinoamérica, el 67 % de jóvenes de 18 a 34 años compra por Internet y el 90 % de ellos están constantemente conectados y usan las redes sociales como amplificadores de sus experiencias, siendo estos los canales de acceso directo al momento de establecer contacto con ellos y comunicar los atributos de sus productos. En países más desarrollados, los *millennials*, la llamada “generación que no gasta”, irónicamente gastarán 62.000 millones de dólares en televisión de paga, música, juegos de computadora, libros, deportes en vivo, video en tiempo real e incluso (aunque en menor medida) periódicos impresos, al terminar el año. El consumo se da mayoritariamente a través de equipos portátiles, siendo el *smartphone* el rey actual del mercado.

Pero no es tan fácil, pues estamos hablando de un público bastante exigente, que cada vez es más escéptico y selectivo. Un negocio periodístico en nuestros

días debe ofrecer tecnología y calidad de contenido. A los nuevos consumidores no parece importarles que el contenido es generado por una marca, pues su prioridad será lo que brinde una experiencia única.

Las empresas más fuertes (muchas de ellas consolidadas en grupos que ofrecen varios productos y servicios) serán las que abrazarán al consumidor en todas las áreas de su negocio, manteniéndose ágil y estratégica en sus ofertas para no defraudarlos.

En el Perú, la convergencia de medios se ha convertido en una oportunidad para innovar y encontrar a este público cada vez más selectivo. Sin embargo, la falta de experiencia y planificación ha revelado ciertos vicios que pueden ser perjudiciales para la labor periodística: desde subempleo hasta pérdida de la calidad informativa. Varias empresas periodísticas peruanas han empezado una integración incipiente de sus productos: canales de televisión y diarios buscan aprovechar sus recursos para informar en sus diferentes plataformas, pero ¿qué tan calculado está su salto hacia la convergencia?

Y mientras aquí recién hemos empezado a hablar de la convergencia en los medios de comunicación, en otras partes del mundo ya se habla del Periodismo Transmedia. Jenkins fue el primero en definir este concepto como una nueva manera de contar y consumir historias en las que el usuario tiene un papel muy relevante a la hora de construir y extender el relato, así como hacia modelos de explotación de esas historias (Franco, Pellicer, 2014).

En resumen, la transmedia busca narrar una historia de diferentes maneras y en multiformato, contando con la participación de unos lectores que se convierten en una parte activa durante el proceso de creación de esa historia y tras su publicación. La clave está en utilizar todas las plataformas, pero cada una contará una parte de la historia, donde se pueda maximizar la experiencia del usuario. Realmente es una gran contribución a la innovación en el periodismo.

## **1.2 OBJETIVOS E HIPÓTESIS**

### **Objetivo general**

Identificar los procesos y estrategias periodísticas que involucra la convergencia en las redacciones de *RPP Noticias* y *El Comercio*.

### **Objetivos específicos**

1. Determinar las dimensiones o etapas que se han desarrollado en las redacciones de *RPP Noticias* y *El Comercio*.
2. Identificar los factores internos y externos que determinan el proceso de integración de redacciones en *RPP Noticias* y *El Comercio*.
3. Explicar las tareas relacionadas con el planeamiento, producción y distribución del contenido informativo que están aplicando *RPP Noticias* y *El Comercio*.
4. Analizar el rol del periodista en las redacciones integradas que están aplicando *RPP Noticias* y *El Comercio*.

5. Identificar las ventajas y desventajas del modelo de integración de redacciones de *RPP Noticias* y *El Comercio*.

## **Hipótesis**

Hipótesis 1: los modelos actuales aplicados a *RPP Noticias* y *El Comercio* se definen por estar en permanente construcción y evolución en un escenario cambiante, tecnológico y complejo.

Hipótesis 2: la reducción de ingresos por publicidad en los medios tradicionales han obligado a *RPP Noticias* y *El Comercio* a una reorganización que se ha acentuado en los últimos años. Paralelamente, esta oportunidad ha servido de estrategia en organizaciones que tratan de adaptarse a los nuevos entornos tecnológicos y comunicativos.

Hipótesis 3: el trabajo del periodista en estos modelos de redacción ha sufrido procesos de adaptación, que incluyen nuevas funciones y nuevos perfiles.

## **1.3 JUSTIFICACIÓN**

La convergencia de redacciones es un fenómeno actual y necesario. Las empresas periodísticas se encuentran en plena evolución y las nuevas tendencias obligan a crear estrategias para que los medios puedan sobrevivir a estos cambios abruptos.

La convergencia medial está destinada a ser el futuro de las grandes empresas periodísticas, donde la pieza fundamental es el periodista “multitareas”. Por eso es importante analizar las nuevas tendencias que adoptan las empresas mediales y los modelos desarrollados por los grupos periodísticos más grandes en el mundo.

En nuestro país el fenómeno es bastante nuevo. Incluso aún no está desarrollado del todo. Por eso es importante estudiarlo, ya que algunas empresas peruanas como *RPP Noticias* y *El Comercio*, han tomado la iniciativa, convirtiéndose en las pioneras en ofrecer contenidos en diferentes plataformas.

Este trabajo será uno de los muchos estudios que se realizarán sobre este fenómeno. Registrando este periodo inicial podrá formarse una fortaleza y una oportunidad, y además se verá en qué nivel se encuentran nuestros medios de comunicación, qué tanto se está reconfigurando la forma de hacer y entender el periodismo, además del propio perfil de la información y de los periodistas.

El fenómeno que se estudió forma parte de un proceso, por lo que todos los alcances y conclusiones de este proyecto servirá para seguir alimentando este novedoso tema, además de servir de material de consulta para futuros estudios relacionados.

## **CAPÍTULO 2**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 PERIODISMO EN LA ERA DE INTERNET**

##### **2.1.1 Internet y la web 2.0**

Cuando en 1960, la Advanced Research Projects Agency (ARPA), una agencia del Departamento de Defensa de Estados Unidos responsable del desarrollo de nuevas tecnologías para uso militar, ideó una red de comunicación para abaratar costos y facilitar el intercambio de información entre ordenadores, era imposible pensar que esa red (mejorada) permitiría que más de un millón de personas en el mundo interactúen y participen en un espacio virtual que hasta parece utópico.

Hola Facebook, hola Twitter, hola Youtube, hola Google, hola Wikipedia... Un par de clics y podemos visitar sin problemas el Museo del Louvre en París, hablar francés y tener a la mano cientos de fotos, de todos los ángulos, de la Torre Eiffel.

Pero hay más. Internet (sí, ahora se llama así esa red) es una herramienta de globalización, un mundo llamémosle “alterno”, constantemente actualizado, que mueve al mundo “real”. Y eso no significa que Internet no sea real. Es tan real como que, mientras escribo estas líneas, hay cientos de personas allá “afuera” que seguramente hacen lo mismo conectados a una PC.

Prueba de ello son los cambios en números: la radio necesitó 38 años para alcanzar un mercado de 50 millones de personas. La televisión 13 años. Internet tan solo 4 años. En el 2008 se estimaba que existían 63.000 millones de páginas web. Para dentro de un par de años, se espera que dos millones de personas tengan acceso a la red de redes, venciendo la brecha digital que hoy permite que solo algunos puedan aprovechar sus oportunidades.

Y es que Internet permite vivir en un mundo donde los dueños somos nosotros mismos, en comunidad. Un lugar donde se publica, se sube fotos, se comenta, se enlaza y se replica, alimentando un gran pozo de información y de datos que tiene un impacto profundo en nuestras vidas.

Si Internet ofreció todo eso, comprobemos todo lo que vino después. La Web 2.0, la nueva versión de la World Wide Web (WWW) –sistema de distribución de información basado en hipertexto o hipermedios enlazados y accesibles a través de la red–, permitió a los usuarios interactuar y colaborar entre sí como creadores de contenido generado por y para otros usuarios en una gran comunidad virtual.

A diferencia de la primera etapa, donde el usuario solo se comportaba como observador pasivo de los contenidos, la Web 2.0 actúa como punto de encuentro entre millones de cibernautas interesados en un tema específico y mucha información que compartir: un mundo que ya existía para Alvin Toffler en la década de 1980.



En “La tercera ola”, el escritor estadounidense acuñó el término “prosumidor” cuando hizo predicciones sobre los roles de los productores y los consumidores. La saturación de productos estandarizados en el mercado generó que las empresas evalúen seriamente hacia donde se dirigían. La clave de la evolución del mercado estaba en la personalización del producto. Los consumidores se involucrarían en el diseño y la manufactura de los productos. Así nacen los “prosumidores”; de una relación entre productores visionarios y clientes exigentes.

En el mundo digital, el concepto “prosumidor” se aplica a todos los participantes de la Web 2.0. Aquí se muestra el mejor ejemplo que Toffler hace más de 30 años explicó: los usuarios son productores y consumidores de su propio contenido, que además es compartido en la gran nube que es Internet.

La comunicación en *La tercera ola* es la comunicación de varios a varios. La democracia se vive en la red. Ahora el espectador puede intervenir en los diarios que lee y en los programas de televisión que mira; puede decidir dónde hacer clic, qué escuchar, cómo comentar, qué decir.

### **2.1.2 Periodismo digital y multimedia**

En ese escenario, el periodismo se encuentra en un lugar privilegiado. El caballo tecnológico ha hecho posible que el periodismo de nuestro siglo adquiera características como la interactividad, noticias omnipresentes, acceso global a la información, cobertura instantánea y multimedia y personalización

del contenido. Rasgos que, por supuesto, afirman grandes oportunidades de desarrollo, pero también que proyectan amenazas sobre los valores, principios y estándares de calidad del antiguo periodismo.

Esta revolución también ha democratizado el escenario. Si antes la competencia informativa la peleaban diarios, revistas, canales de televisión y emisoras radiales, la World Wide Web le ha dado voz a los que antes permanecían esperando la publicación de su nota de prensa en los medios tradicionales. Instituciones privadas y estatales, empresas y organizaciones no gubernamentales (ONG) ahora pueden aprovechar la red para proveer de información a quien esté interesado.

Sobre este último punto, el visionario de medios, Steve Outing, uno de los pioneros del periodismo digital de Estados Unidos, planteaba que:

Dejar que la audiencia haga algo y sea parte de la noticia, es algo que otros medios generalmente no pueden hacer. La Internet y la Web son interactivos por naturaleza, y para que Internet tenga éxito como medio masivo, debe aprovechar sus fortalezas sobre los otros medios (Camus, 2009, p. 15).

En los últimos 150 años hemos tenido diferentes plataformas para difundir información, pero ha sido Internet el único medio que ha permitido la comunicación de “muchos a muchos” y de “pocos a pocos” (Gillmor, 2004). Sus características únicas de uso lo hacen interactivo, medial y experimental. Además, otra virtud que posee es la inmediatez, algo de lo que no puede presumir el periodismo impreso. Las limitaciones de tiempo y espacio de la prensa analógica y de la radio y la televisión mostraban a las noticias en su

versión más compacta, muchas veces trunca e insuficiente. Es por eso que solo un medio digital e interactivo podía mostrar esta información en 360 grados (todas las aristas posibles), añadiendo contexto, data relevante y comentarios, que muchas veces nutre la información base.

En ese sentido, Internet también sirvió para cambiar la manera de hacer periodismo. Por ejemplo, si antes nos preocupábamos en buscar un titular que impactara a primera vista al lector, hoy tenemos que preocuparnos por eso y también porque los buscadores te encuentren y te indexen. Los cambios también han afectado en la medida en que el éxito ya no se mide en los quioscos, sino en los clics que puede conseguir una nota. Las formas de financiación de los medios, la publicidad, la credibilidad de los periodistas y la reputación de las empresas periodísticas ahora se discuten también en un nuevo espacio. Ya nada es igual en el periodismo.

### **2.1.3 Características del lenguaje ciberperiodístico**

Hablar de un lenguaje ciberperiodístico en la actualidad es moneda corriente. La web fue pensada con múltiples rutas y niveles de escritura/lectura. La intención es que cada nota proponga al lector caminos diversos según sus tiempos e intereses. Hoy, la escritura en Internet se caracteriza por ser hipertextual, interactiva y multimedia. Ninguna página web de noticias que se respete puede prescindir de estos elementos que enriquecen la lectura. Sin embargo, estos elementos siempre existieron. Podemos encontrar todos estos rasgos en los periódicos impresos.

El periodista español Ramón Salaverría, en varios de sus libros sobre periodismo digital, se ha encargado de explicar este lenguaje tan común en nuestros tiempos.

### **a) Hipertextualidad**

Podemos entender el hipertexto desde dos puntos de vista: uno tecnológico y otro narrativo. Los periódicos impresos (así como los informes, las enciclopedias, los textos legales y todos los demás documentos extensos que existen en papel) no son hipertextuales desde el punto de vista tecnológico, pero sí lo son desde el punto de vista narrativo. Su estructura sí responde a una organización hipertextual.

El hipertexto nos permite enriquecer nuestros textos de dos maneras.

En primer lugar, aportando una tercera dimensión de profundidad gracias a los enlaces. Un enlace insertado en un texto es, en efecto, una puerta que permite acceder al lector a un contenido más profundo. Por eso hablo de tres dimensiones: porque a la anchura y la altura del texto se le suma una tercera dimensión de profundidad.

El segundo gran aporte del hipertexto a la escritura es la permitiendo que sea el lector quien determine el itinerario de lectura. (Salaverría, 2013, p. 2).

### **b) Multimedialidad**

El adjetivo multimedia describe la combinación de distintos formatos comunicativos (texto, sonido, imagen, vídeo), puestos al servicio de un mensaje informativo. Denominamos, por tanto, información multimedia a aquella pieza periodística digital que se compone de elementos textuales, gráficos, sonoros o audiovisuales. De hecho, para que una información pueda considerarse multimedia no es obligatorio que aparezcan todos esos formatos al mismo tiempo. En realidad, atendiendo a la literalidad del término multimedia, bastaría con que se combinaran al menos dos códigos (texto y fotos, por ejemplo). Al fin y al cabo, todo lo que no es monomedia es multimedia. (Salaverría, 2013, p. 5).

Asimismo, cuando nos referimos a la multimedialidad en las empresas periodísticas, estamos hablando ya de una coordinación de multiplataformas,

un modelo que se entiende como una integración de varios medios de comunicación. Al hablar de los periodistas, la multimedialidad se aplica a los profesionales que desempeñan diferentes funciones, reconocidos en la actualidad como periodistas *multitasking* o multitareas.

### **c) Interactividad**

Podemos definir este concepto como la capacidad de un sistema para que cualquiera de sus actores actúe sobre el propio sistema y sobre los demás actores. La interactividad en Internet puede tener tres grados: selección, personalización y participación.

La interactividad de selección se da cuando el usuario posee únicamente una capacidad electiva ante la información. Es decir, puede elegir qué ve, pero no tiene capacidad para personalizar lo que ve. Se trata, por tanto, de un tipo de consumo pasivo. El modelo más común es el que se practica ante la televisión: el televidente tiene capacidad para elegir un canal, pero no puede organizar los contenidos de ese canal a su antojo.

Esa capacidad llega con el segundo grado: la personalización. En este nivel de interactividad, el usuario puede elegir cómo se le presenta el contenido. La navegación en un sitio web es una modalidad de esa personalización: el usuario puede determinar cuál es su itinerario de lectura y no se somete a ningún itinerario predefinido.

El tercer grado de la interactividad es la participación. Se trata del nivel superior. En él, el usuario no se limita a elegir qué ve y cómo lo ve, sino que asume también un rol interlocutor. El usuario deja de ser, por tanto, un simple receptor de información y se convierte también en emisor. (Salaverría, 2013, p. 4).

Esta característica por supuesto, es más visible en la web, y ha dado un salto importante a los *gadgets* que ofrecen plataformas personalizadas a las que accede con un solo toque (tecnología *touch*).

## 2.2 MEDIOS TRADICIONALES EN INTERNET

Los medios de comunicación tradicionales, en especial los diarios, dieron a mitad de los años 90 un salto significativo a la web, con distintas formas de presentación y modelos de negocios que están evolucionando hasta hoy. Las computadoras de distintos tamaños y capacidad, y la amplia variedad y definición de *smartphones* y otros dispositivos permitieron que la televisión, la radio y la prensa escrita se conviertan en centrales multimedia, muy lejos a su concepción original.

Un medio de comunicación hoy ha dejado de ser un simple emisor de contenidos para pasar a ser un vehículo de contenidos multimedial e interactivo. Por ejemplo, las estaciones de radio y televisión disponen de su emisión tradicional a través de equipos analógicos, y a su vez tienen un sitio en Internet desde el cual es posible escuchar y ver en línea, así como leer artículos producidos para esta plataforma, ver videos, entrar como “visitantes” a la cabina de transmisión con el uso de nuestra webcam, e interactuar con los conductores de los programas y sus invitados a través de las redes sociales, entre un sinfín de posibilidades.

Asimismo, entre las ventajas de su uso es que los costos operativos son significativamente inferiores a los de un medio de comunicación tradicional. Además, gracias a su capacidad geográfica, podemos disfrutar de contenidos informativos de otras partes del mundo en vivo y en directo frente a la pantalla del computador. Todo el mundo a solo un clic.

## 2.2.1 Radio

Debemos aclarar que la fusión de radio con Internet tiene varios resultados. Para el docente de Comunicación Carlos Rivadeneyra Olcese el uso cada vez más extendido de Internet como medio de comunicación ha llevado a la radio a converger en diversas formas con este metamedio (Rivadeneyra, 2013). Así nace la radio por internet (uso de la señal análoga en vivo colocada en un soporte web), la radio on-line (estación radial en vivo netamente digital y ofrecida en un soporte web) y el *podcasting* (no es en vivo, y puede ser escuchado en el momento y lugar que le plazca).

*Internet Talk Radio* fue la primera estación de radio online y fue desarrollada por el tecnólogo estadounidense Carl Malumud en 1993. La estación de Malumud usaba una tecnología llamada MBONE (IP Multicast Backbone on the Internet). Sin embargo, no fue hasta febrero de 1995 cuando surgió la primera estación de radio exclusiva por Internet de tiempo completo, llamada *Radio HK*, con una programación musical de bandas independientes. Tiempo después, *Radio HK* fue convertido a uno de los servidores originales de RealAudio. Hoy en día, alguna estaciones de radio por Internet utilizan la tecnología de servicios web de proveedores como Live365 para hacer *webcast* 24 horas al día.

En nuestra región, la pionera fue *Cool Radio* de México. Fue creada y dirigida en el 2000 por Benny Aharonov, Marcos Bucay e Ilan Arditti.

Tres años más tarde, Windows, que ya había incurrido con éxito con su serie de servidores Windows 2000 en materia de multimedia, lanza Windows 2003 server, permitiendo con suficiente ancho de banda un manejo inteligente de "unicast" y la posibilidad de que miles de oyentes puedan conectarse a una transmisión única, en forma estable y con calidad de sonido que puede alcanzar hasta 128 kbps, lo que iguala el sonido de una radio por Internet a una radio FM tradicional.

Entre tanta evolución, oferta y variedad, en la última década se usa el *podcasting*, método alternativo basado sobre RSS que ofrece múltiples beneficios, entre ellos la descarga del sonido.

En nuestro país, es difícil encontrar una estación de radio que no "viva" en Internet. Desde grupos radiales y radios comunitarias, hasta radios piratas que ya no se cuelan en la FM, y ven en la red un mejor canal de difusión.

### **2.2.2 Televisión**

La televisión por Internet, también llamada televisión IP y televisión online, ha encontrado en este canal una nueva forma de producir y transmitir material de comunicación audiovisual, proporcionando al usuario la facilidad de reproducirlo.



Antes de ello, la televisión solo era distribuida por cable, satélites y sistemas terrestres, pero tras la aparición del *streaming* y el aumento de la velocidad de Internet, es más común encontrar una oferta de canales web a los que se puede acceder libremente (YouTube es un ejemplo). El primer país en implementar su propia Internet TV fue *Chipre* (Cyprustv.com) en marzo de 2006, este proyecto fue creado por Dean Di Libero usando el sistema operativo Narrowstem telvOS.

Para hacer este medio sostenible, algunas compañías han desarrollado también una programación exclusiva sobre la ya existente televisión de pago (el famoso Pay Per View es un modelo dominante). Un ejemplo de ello es la BBC, que en el 2007 lanzó su *iPrayer*, ofreciendo contenido exclusivo a través de la red.

### **2.2.3 Prensa escrita**

Seguramente, el salto de los diarios impresos a la web fue el menos difícil. El pionero fue el diario norteamericano *Daily Oklahoma* en 1963. (Calvo, 2007, p. 20).

Tuvo tal éxito que pronto se incorporaron a este sistema *The New York Times* y *el Daily News*. Es el principio de la que algunos han denominado "Galaxia Internet".

En junio de 1994, *The New York Times* inauguró su servicio online. Unos días antes lo habían hecho la revista norteamericana *Time* y la revista alemana *Der Spiegel*. Este servicio consistía en recibir el periódico en casa vía línea telefónica a un ordenador.

Por otro lado, la primera versión electrónica de un periódico impreso en América del Sur, en la que se sustituye el papel por la pantalla del ordenador, fue la del diario ecuatoriano *Hoy* (Yezer's'ka, 2008).

Sin embargo, en el caso peruano, no fue precisamente un diario, sino más bien la revista *Caretas*, en 1995, la primera en saltar a la web. Ya en mayo de 1996, aparece la versión digital del diario *La República*, el primer diario peruano en tener una versión en Internet. Le siguieron *El Peruano* y *La Encuesta*, este último era netamente digital.

En 1997, aparece la versión digital de *El Comercio*, y ya para el 2000, existían 25 diarios online peruanos que mostraban su versión impresa en la web.

## **2.3 LA INTEGRACIÓN**

### **2.3.1 Integración de procesos**

La aparición del Internet hizo que las empresas periodísticas replantearan su futuro. Las redacciones tradicionales y digitales, que antes estaban separadas, hoy se unen para transformarse en grupos multimedia. Por un lado para evolucionar, y por otro, para sobrevivir.

La masificación del Internet ha significado la debacle de los medios impresos, es por eso que las empresas periodísticas buscan soluciones para disminuir los costos, y una de ellas (más mal que bien) ha sido la fusión de sus redacciones.

Dejando de lado la interpretación de la integración como tabla de salvación para las empresas periodísticas, debemos destacar que los procesos se han unificado aprovechando los recursos comunes. Por ejemplo, los periodistas ahora asumen tareas, que en el pasado eran una utopía: desde redactar para diferentes plataformas, hasta grabar un video, editar, tomar fotografías y diseñar. Y mucho mejor si es en simultáneo.

Esto ha contribuido a mejorar sin duda el trabajo de los periodistas, así como los procesos para alimentar las diferentes plataformas. La integración posibilita que las redacciones de prensa, radio y televisión trabajen juntas en la producción de contenidos informativos, siendo los periodistas multiplataforma las piezas claves para que esto suceda.

En ese sentido, en una redacción integrada no existe “el cierre”, más sí los horarios rotativos para que las plataformas informen 24/7 (todo el día, durante toda la semana). Aquí, la Internet es la principal fuerza integradora. El encargado de llevar las riendas de la integración es el editor multimedia, quien supervisa que la información alimente a todas las plataformas. Y sí, la reestructuración física de la redacción también es importante, así como el

rediseño de sus productos y del organigrama empresarial, incluyendo, el área administrativa, técnica y comercial.

El soporte administrativo de la empresa se involucra desde la concepción del proyecto, pasando por la industrialización y la comercialización del producto final. Su aporte es necesario pues, es el “cinturón de seguridad” que ayuda a que todas las áreas de la empresa actúen de acuerdo con los principios legales, económicos, financieros y organizativos que hacen posible el desarrollo del producto informativo” (Universidad de Sevilla, 2007).

Durante la última edición del Digital Media Latinoamérica, realizada en Lima, el periodista español Borja Echevarría, exsubdirector digital de *El País* y actual vicepresidente digital de *Noticias Univisión*, recomendaba que en el proceso de integración era necesario incluir a los ingenieros, diseñadores, y a los encargados del área de ventas: “¿Ingenieros creativos? Los involucre en las redacciones, siempre hay alguien del equipo técnico en las reuniones” (DML-Lima, 2014).

¿Y quiénes se encargarán de la distribución, la investigación de mercados, la medición de audiencias, la promoción de los productos y la venta de los espacios publicitarios? Por supuesto, los representantes del área comercial. ¿Quedan dudas de por qué el soporte informativo no puede caminar solo en una integración?

### 2.3.2 Integración de contenidos

Con la información a tiempo real, hay más oportunidades para profundizar y analizar todos los ángulos de la noticia. Los periodistas elaboran informaciones para más de un medio, captan las noticias y se encargan de producirlas y distribuirlas a través de varios formatos, que incluyen no solo Internet, sino también móviles y tabletas. Por ejemplo, en EE.UU., las primeras empresas que se decidieron a integrar sus redacciones, adoptaban un proceso en el que los periodistas de un diario elaboraban contenidos para la televisión y viceversa, al tiempo que un equipo alimentaba el sitio web. La colaboración no era total, pues si bien las redacciones estaban coordinadas entre sí, solo había algunos profesionales polivalentes (Lawson-Borders, 2006). Esta fórmula ha sido utilizada por un medio de comunicación peruano, pero de eso hablaremos más adelante.

El exdirector del diario *20 Minutos* de España, José Cervera, también explica que si se unifican las redacciones, lo ideal es que los contenidos de éstas tengan una misma línea editorial. “Se deben establecer unos criterios editoriales comunes porque si no, surge una idea dualista en la que los lectores identifican que la misma cabecera ofrece dos productos diferentes, uno de calidad (la edición de papel) y el que podríamos calificar como de menor calidad (edición digital)” (Contreras, Pastor, 2014).

La web no debe ser complemento del periódico, y tampoco se debe pensar que un medio “canibaliza” al otro. No hay que pensar que perderemos lectores al

publicar en la web. El señor que va al quiosco religiosamente todas las mañanas a comprar su diario, no es el mismo muchacho que se entera de las noticias a través de las redes sociales. La integración es más que una decisión corporativa: es una oportunidad.

La integración está pensada para una mejor utilización de los recursos informativos. En tiempos de Internet, ningún medio de comunicación puede darse el lujo de informar “mejor” para su plataforma tradicional, si tiene una web que puede alimentarse con esa información, y sobre todo con material multimedia, que el papel no aguanta.

### **2.3.3 Nuevo periodista**

Frente a estos cambios, el nuevo perfil del periodista apunta a ser un profesional flexible, con una altísima capacidad analítica, cultura muy amplia, dominio del lenguaje de la información, y con una excelente habilidad para la adaptación y las herramientas digitales, a riesgo de que la tecnología pueda terminar con sus dinámicas tradicionales.

Como era de esperarse, la brecha tecnológica y generacional ha sido la principal barrera para la integración en muchas organizaciones. Salaverría lo explica mejor:

Nadie duda de que un periodista veterano sabe mejor que nadie de qué va su oficio. Haber publicado miles de noticias, entrevistas y reportajes le proporciona una experiencia que no hay tratado de periodismo que la iguale. Sin embargo, desde que las fuentes y aplicaciones de Internet se

convirtieron en herramientas consustanciales al periodismo, ese mismo periodista veterano muestra signos de desvalimiento. (Salaverría, 2008, p. 167).

El futuro de la empresa depende de que sus colaboradores más antiguos se embarquen en esta aventura, y que los más jóvenes y más hábiles en el mundo digital rescaten el olfato periodístico de sus mayores. La combinación de estos dos perfiles será indispensable.

Pero además de investigar, entrevistar, redactar, respetar los principios rectores de su medio, y tener habilidades digitales, Salaverría menciona otras características que complementan el perfil del nuevo periodista (Salaverría, 2008, p. 170-172):

- Sentido de la narrativa multimedia.
- Sentido de la hipertextualidad.
- Disposición a interactuar con el público.
- Sentido de la audiencia.
- Usuario avanzado de buscadores y otros servicios de Internet.
- Conocimiento de las pantallas y dominio de los dispositivos móviles.

Durante el taller “Editores Frente a la convergencia”, organizada en 2009 por la Fundación para el Nuevo Periodismo Iberoamericano (FNPI), el periodista francés Jean François Fogel desarrolló una propuesta con 11 claves útiles para los periodistas que quieren insertarse en este vertiginoso universo digital:

- 1. No dejar de ser periodistas:** Más allá de los cambios que han causado los nuevos formatos y las nuevas tecnologías, los fundamentos de investigación, reportería y ética que rigen este oficio siguen vigentes.
- 2. Bajarse del pedestal:** Internet ha terminado con la superioridad que los periodistas tenían frente a las audiencias. Hoy esta relación es horizontal, por eso, es necesario que los periodistas se liberen de su ego y aprendan a entender, valorar y aprovechar los intereses y la participación de las audiencias.
- 3. Generar debates:** Internet es el medio de participación por excelencia. Su inmediatez, su facilidad de acceso y sus herramientas interactivas son el escenario perfecto para generar opinión, debates y desafiar a las audiencias a que se hagan parte activa de la información.
- 4. Sumergirse en la cultura digital:** Es imprescindible que un periodista web esté al tanto y participe activamente en redes sociales, canales de información, blogs, comunidades y sepa aprovechar las herramientas de la web 2.0 en sus labores diarias.
- 5. Entender la base de los diferentes medios:** En el tema de la convergencia es clave que el periodista sepa identificar los puntos fuertes de cada medio para saber qué recursos puede aprovechar de cada uno de ellos.
- 6. Conocer la narración multimedia:** El periodismo online exige ir mucho más allá del texto. Hoy los usuarios necesitan contenidos con video, fotos, infografías, material descargable y enlaces a informaciones relacionadas. Para eso, se requiere tener muy claro los conceptos que exige la narración multimedia.
- 7. Coordinar comunidades online:** Estar al tanto de la interacción social en la red es fundamental para acercarse a las audiencias, sintonizarse con sus intereses y darles visibilidad. Saber aprovechar el potencial que ofrecen las comunidades online es una estrategia clave para mantener un sitio dinámico empujado por la energía de los usuarios.
- 8. Leer estadísticas de tráfico y datos de los usuarios:** Gracias a varias herramientas que existen en Internet, los periodistas pueden tener una idea clara de cómo se comporta su sitio, cuántas visitas recibe, cuáles son los contenidos más apetecidos, que secciones y funcionalidades despiertan mayor interés y participación, entre otras. En general, las estadísticas que ofrecen sitios como Google Analytics y Alexa permiten seguirle el rastro a las audiencias y conectarse con sus necesidades.
- 9. Asumir el rol de autor, editor y publicar su propio material:** La forma intuitiva en las que están diseñadas las herramientas web y la inmediatez que exige este medio, crean un escenario en el que una sola persona puede encargarse de todo el proceso de producción de contenidos.
- 10. Entenderse con los equipos de desarrollo tecnológico:** Una de las barreras que enfrentan los periodistas que tienen algún emprendimiento web, es enfrentarse a un equipo de ingenieros que por motivo técnicos frenan sus iniciativas. Por eso, es importante que el periodista maneje los conceptos tecnológicos para tener argumentos a la hora de solicitar un recurso o una innovación.



**11. Adaptarse a los ciclos de vida de la información:** El ritmo vertiginoso de la web exige que los contenidos circulen, se complementen, se transformen, se enlacen con gran rapidez y le den paso a otros productos más relevantes cuando sea necesario. Es una lógica muy distinta a la de los medios impresos donde la información queda estática una vez publicada (Fogel, 2009).

Sin embargo, en busca del nuevo perfil del periodista, algunas empresas obligan a sus colaboradores a adaptar una polivalencia digna de la alegoría del “periodista orquesta”. Salaverría lo resume así:

El mito del “periodista multimedia” como un profesional que supuestamente podría hacer todo tipo de tareas en las nuevas redacciones integradas es solo eso, un mito (...) Un redactor, un fotógrafo, un diseñador o un infografista han sido siempre periodistas específicos. Con la llegada de las redacciones integradas, lo siguen siendo (Salaverría, Negredo, p. 169).

La docente Lyudmyla Yezers'ka<sup>1</sup> agrega que la polivalencia y la multiplataforma no debería entenderse como copiar y pegar la misma información en diferentes plataformas, pues cada una tiene distinto lenguaje:

El periodista debe tener una formación clásica, pero debe saber expresarse en diferentes lenguajes: ser polivalente. No se puede separar ahora como: “Yo soy editor” o “Yo soy reportero”. El periodista debe saber expresarse en todos los lenguajes. No debe ser experto en todo, pero si es necesario que profundice en algo concreto.

Para que avance la integración, la capacitación permanente y el trabajo conjunto serán fundamentales. Los periodistas deben aprender, pero también la empresa tendrá que transmitir la nueva cultura organizacional e incentivar a que sus colaboradores tomen como suyos los objetivos principales de esta estrategia.

---

<sup>1</sup> Entrevista realizada para esta investigación con Lyudmyla Yezers'ka, doctora (Phd) en Comunicación por la Universidad de Navarra y docente de la Universidad de Piura. Marzo, 2011.

### **2.3.4 Teoría general de sistemas. Aplicación**

La integración supone un cambio en el nivel estructural de la empresa, por lo que es necesario dar un panorama general a este proceso a través de la Teoría general de sistemas.

Una aplicación lógica de este pensamiento, que surgió con los trabajos del biólogo alemán Karl Ludwing von Bertalanffy entre 1950 y 1968, radica en describir el desarrollo, estructura y mantenimiento de las organizaciones humanas.

Los posteriores defensores de esta postura, ya relacionándolo a la organización, argumentan que la Teoría general de sistemas capta la compleja naturaleza interrelacionada de las organizaciones humanas y describe los medios a través de los cuales tales organizaciones se desarrollan y crecen.

La organización es un conjunto complejo de partes independientes que interactúan para adaptarse a un entorno constantemente cambiante, con la finalidad de lograr sus objetivos. Por ejemplo, en un periódico, la áreas de la empresa periodísticas dependen de las otras para el efectivo desempeño de la organización. Cualquier cambio sobre un componente afecta inevitablemente a otros.

La integración entre lo análogo y lo digital, y la posibilidad de compartir equipos de trabajo para aprovechar mejor los recursos existentes es un desafío que replantea los modelos de negocio y el liderazgo.

Un punto clave de esta teoría, es que la unidad central de análisis no es el miembro individual de la organización, como en la Teoría de relaciones humanas, sino las actividades independientes de las unidades funcionales de la organización, orientadas al cumplimiento de las metas comunes.

En el caso de las empresas periodísticas, estas son sistemas abiertos que recogen información del exterior, la procesan a través de sus actividades y entregan un producto. Este mismo sistema se aplica a nivel interno, a través del *feedback* y la retroalimentación, haciendo el sistema flexible. Este orden y equilibrio del sistema, así como el detectar y corregir los fallos, permite garantizar la supervivencia de la organización.

## **2.4 CONVERGENCIA PERIODÍSTICA**

### **2.4.1 ¿Qué es la convergencia?**

Para explicar este concepto, es necesario primero mostrar las etapas previas por las que pasa una empresa multimedial antes de llegar a la convergencia (y aquí ya estamos adelantándonos: la convergencia es la etapa final).

Como ya lo hemos señalado, el proceso de integración de redacciones es, para muchas empresas, una tímida decisión corporativa. Buscando aprovechar sus

recursos y disminuir los costos que supone una reorganización, los medios de comunicación tienden a impulsar una estrategia gradual, que no hace peligrar sus prácticas ya definidas. La complejidad de la convergencia asusta tanto a gerentes como a periodistas, pues significan cambios drásticos: como gastos en tecnología y renovación de la planilla.

Un estudio de la Universitat Autònoma de Barcelona (García Avilés, et al, 2009), que explora los procesos de cambio en las prácticas periodísticas y el flujo de trabajo en las redacciones de seis empresas de comunicación en tres países: Austria, España y Alemania, identificó tres etapas, siendo la integración plena, o sea, la convergencia, la más completa.

**a) Coordinación de soportes aislados:** en este modelo, la colaboración no se lleva a cabo de forma sistemática en la captación, elaboración y distribución de noticias. Las redacciones permanecen aisladas; la disposición del espacio físico no fomenta la integración. De hecho, parece complejo superar las fronteras entre papel, Internet, radio y televisión, porque los directivos no consideran que la convergencia aumente la calidad periodística. Algunos periodistas colaboran en la elaboración de noticias —si acaso, como un proceso de “abajo arriba” y más o menos como un reto que depende de cada uno.

**b) Colaboración entre redacciones:** los periodistas trabajan en secciones y redacciones diferentes, pero están conectados a través de coordinadores multimedia o ciertas rutinas de flujo informativo. La colaboración en grupos

multimedia se concibe también como un proceso que implica el intercambio de contenido y la comunicación constante entre dos o más soporte. Ello, sin embargo, no requiere una integración plena. La cooperación se da en distintos grados dentro del proceso de producción informativa. Es decir, los soportes inmersos en la colaboración pueden desde intercambiar recursos informativos hasta compartir las mesas de trabajo; desde emplear redactores que trabajan para dos medios hasta distribuir las noticias usando varios formatos para distintos soportes. En este modelo, los editores jefe son la clave de la coordinación y la cooperación en el proceso informativo, al igual que la promoción cruzada. Los periodistas permanecen como especialistas en su soporte y en su lenguaje. La polivalencia es la excepción a la regla y los directivos no la fomentan activamente. Aquí la convergencia no alcanza un estatus de prioridad estratégica, sino de herramienta para mejorar la cobertura informativa y rentabilizar los recursos.

**c) Integración plena:** la arquitectura e infraestructura para la producción multiplataforma se combinan en una única redacción, controlada mediante un sistema central de noticias y de gestión del flujo informativo. Además de definirla mediante estos aspectos externos, este tipo de convergencia es un objetivo estratégico. La producción y la distribución en diferentes soportes se subordinan a la actualidad informativa. La plena integración significa que los periodistas reciben formación para adaptarse a la producción multimedia, ya que la convergencia de soportes bajo la misma propiedad empresarial es el objetivo principal.

Habiendo explicado esto, pasemos a desenmarañar el concepto “convergencia”. El término procede originalmente del mundo de la ciencia y las matemáticas. Su primer uso puede localizarse en la obra de William Derham (1657-1735), clérigo anglicano y filósofo natural inglés, quien en su obra escrita en 1731 y titulada *Physico-Theology: Or a demonstration of the Being and Attributes of God, from his works of Creation* cita los términos de convergencia y divergencia, aplicados al estudio fisiológico del ojo en diversas especies animales y a su capacidad de reajuste de visión dependiendo del medio donde operan (Derham, 1713). Tiempo después, Charles Darwin (1809-1882) en su obra clásica *The Origin of Species by means of natural selection* aborda la convergencia y la divergencia en la evolución de las especies.

El Diccionario de la lengua española (DRAE), en su XXII edición, define lo siguiente:

Convergir o converger

(Del lat. *convergere*).

1. intr. Dicho de dos o más líneas: Dirigirse a unirse en un punto.
2. intr. Dicho de los dictámenes, opiniones o ideas de dos o más personas: Concurrir al mismo fin.
3. intr. *Mat.* Dicho de una sucesión: Aproximarse a un límite.
4. intr. *Med.* Confluir distintos impulsos sensoriales en una sola neurona, como en la actividad motora.

Plácido Moreno, un investigador español y consultor de medios que ha estudiado el tema, comenta que fue Nicholas Negroponte, hacia 1979, quien desarrolló la primera introducción al concepto de convergencia entre los diversos medios, cuando introdujo por primera vez su famoso modelo de convergencia basada en tres círculos en intersección representando la industria de televisión, radio y cine, la industria de la impresión y publicación y la, en aquel momento, incipiente industria de los ordenadores (Moreno, 2009).

Para cuando Henry Jenkins escribió *Convergence culture: La cultura de la convergencia de los medios de comunicación*, la definió como un flujo de contenido a través de múltiples plataformas mediáticas, la cooperación entre múltiples industrias mediáticas y el comportamiento migratorio de las audiencias, dispuestas a ir casi a cualquier parte en busca del tipo deseado de experiencias de entretenimiento.

'Convergencia' es una palabra que logra describir los cambios tecnológicos, industriales, culturales y sociales en función de quienes hablen y de aquello a lo que crean estar refiriéndose (Jenkins, 2008, p. 14).

El estudioso español José Alberto García Avilés añade que se trata de un término que se ha venido utilizando desde la década de los ochenta y que “alude a una variedad de asuntos relacionados con la transformación tecnológica introducida por la digitalización en el desarrollo de las comunicaciones” (Borreguero, et al, 2012, p. 105).

Salaverría y Samuel Negrodo aproximan el concepto a la práctica periodística, refiriéndose a ésta como un “proceso”, que tiene un carácter gradual y que no termina con la integración física de las redacciones:

La convergencia es un proceso *multidimensional*. Poner en práctica un proceso de convergencia es como dirigir una orquesta: si se desea conseguir un resultado armónico y coordinado, hay que modular distintos conjuntos de instrumentos (...) No basta con planificar una nueva disposición de las mesas de trabajo de una redacción y reorganizar el trabajo de los periodistas, también se necesita adoptar medidas en otros ámbitos. (Salaverría, Negrodo, 2008, p. 46).

Por supuesto, la convergencia medial es consecuencia de la digitalización. La gestión de contenidos digitales se convierte en el proceso clave en la nueva industria periodística. No solo se ha redefinido el trabajo “redaccional”, sino también la estructura de la empresa y el modelo de negocio. La convergencia además ha servido para reivindicar el trabajo del periodista, la columna vertebral de todo medio de comunicación, al demostrarse su esfuerzo para diversificar productos.

Como todo proceso, la convergencia necesita un trayecto. Y es necesario pensar en la convergencia como un proceso pues, según Moreno, eso “permite agrupar las actividades en tal modo que se facilita su desarrollo, gestión, su control (medición) y, por ello, su mejora continua” (Moreno, 2009).

El periodista y consultor español Juan Varela afirma que para llevar a cabo un proceso de convergencia, lo primero que se debe hacer es convencerse de que esto es necesario.



Lo primero, convencimiento; después, aprendizaje; liderazgo y planificación. Hay que tener claro qué se quiere hacer, cómo, con qué herramientas y qué significa para cada puesto, función y persona. Después planificar adecuadamente los recursos en función de los medios y productos que se quieran producir y editar<sup>2</sup>.

Varela además comenta que la convergencia no es un proceso único, y que su aplicación depende de los objetivos, productos, modelo de negocio y características de cada organización.

El doctor Carlos Soria<sup>3</sup>, experto español en Comunicación y Nuevos Medios, coincide en este último punto con Varela, pues “hay que dibujar – consensuadamente con la organización– las líneas maestras de la integración, haciendo un traje a la medida de la empresa y del mercado donde opera”, y sobre todo manteniendo la estrategia “contra viento y marea, sin dejarse intimidar por las resistencias al cambio, vengan de donde vengan”.

Así, los responsables de un periódico se deben preguntar: “¿Dónde estamos en la organización hoy?”, antes de emprender un proceso hacia la convergencia, pues esto los salvará de fracasar en el intento y les permitirá ahorrar dinero, porque si se hacen las cosas sin un planeamiento, las probabilidades de perder dinero son muy altas.

---

<sup>2</sup> Entrevista realizada para esta investigación con Juan Varela, periodista, consultor de medios y editor de Periodistas21.com. Junio, 2012.

<sup>3</sup> Entrevista realizada para esta investigación a Carlos Soria Saiz, consultor de Innovation Media Consulting. Julio, 2012.

## 2.4.2 Dimensiones de la convergencia periodística

Como hemos explicado anteriormente, de nada sirve integrar las redacciones si, por ejemplo, nuestra área administrativa trabaja independientemente de los objetivos de la empresa. Hablar de convergencia exige considerar aspectos físicos, pero también ámbitos como la producción y el consumo. Por ello, el concepto “convergencia” podría considerarse multifacético, poligonal y dimensional.

El estudioso inglés Barry Flynn aporta que existen tres “áreas” en el proceso de la convergencia: los aparatos, las redes y el contenido (Flynn, 2000). Por su parte, el estadounidense Rich Gordon señala cinco “tipos” de convergencia: la de la propiedad, la táctica, la estructural, la de recolección informativa y la narrativa (Gordon, 2003). Ampliando el tema, Henry Jenkins, desde una perspectiva que supera el ámbito de las organizaciones periodísticas y abarca todas las industrias culturales contemporáneas, habla de cinco “áreas” de la convergencia: la tecnológica, la económica, la social u orgánica, la cultural y la global. Y coincidiendo en número con este último, Everette E. Dennis ha identificado cinco áreas de convergencia en los medios: la tecnológica, la regulatoria, la empresarial, la de los contenidos y la de los recursos humanos.

Pero nos detendremos a analizar la postura de Salaverría, que relaciona estas dimensiones con lo periodístico e identifica cuatro esferas principales: tecnologías, empresas, profesionales y contenidos.

### **a) Dimensión tecnológica**

Corresponde a las herramientas y sistemas de producción y difusión. Si anteriormente las diferencias entre los aparatos empleados por los periodistas de prensa, radio y televisión tenían poco que ver entre sí (un servidor web, una rotativa, o una antena de radio o TV), hoy en día, todos ellos, e incluso los propios periodistas de internet, emplean herramientas cada vez más parecidas (como por ejemplo, una laptop, un *smartphone*, un programa de edición de video y audio).

### **b) Dimensión empresarial**

Hoy las empresas periodísticas buscan la diversificación para alcanzar el liderazgo. No solo han conseguido lanzar productos para cada tipo de público, sino también muchas de ellas han apostado por la compra de otros medios de comunicación, para formar una corporación multimedial, que es mucho más fuerte y sostenible en el mercado. De hecho, la integración de redacciones es una forma de ver la convergencia a una escala empresarial.

### **c) Dimensión profesional**

La principal característica de un periodista de nuestros tiempos es la polivalencia. Un profesional de la comunicación, hoy por hoy, desempeña simultáneamente varias labores, entre ellas reportear, editar, locutar, redactar, tomar fotografías, etc. La convergencia en las esferas tecnológica y empresarial –y, dentro de esta última, muy especialmente la integración de redacciones–, propicia una creciente polivalencia de los periodistas en todas las escalas: la funcional y la mediática. La polivalencia funcional, que también

podría designarse como multitarea (*multitasking*), consiste en que los periodistas asumen cada vez más labores dentro de las redacciones. De otro lado, la polivalencia mediática, está referida a cuando un periodista informa para varias plataformas del mismo grupo periodístico. Generar un único contenido periodístico para transmitirlo a través de distintos canales (multiplataforma).

#### **d) Dimensión de los contenidos**

En una explicación básica, se trata cuando una información es utilizada para difundirla en varios medios o plataformas. No confundir, pues aquí hablamos del contenido, más no del perfil del periodista. La confluencia de los distintos lenguajes periodísticos preexistentes, en particular el de la prensa escrita y la narrativa audiovisual, dan como resultado un nuevo lenguaje multimedia. Sin embargo, este fenómeno no llega con el ciberperiodismo, pues en la prensa y en la televisión ya se utilizaba.

Cada medio de comunicación, independientemente de su tamaño, debe asumir un nivel de convergencia que lo favorezca, y no solo enfocarse en las necesidades tecnológicas y físicas, sino más bien asegurar su solidez en los recursos humanos, que son la piedra angular de este proceso.

## **2.5 MODELOS DE CONVERGENCIA PERIODÍSTICA**

Son muchos los medios de comunicación que han reestructurado completamente sus redacciones, integrando las áreas analógica y digital. Los

modelos varían en cada uno de ellos. En algunos casos, los periodistas de uno y otro formato trabajan codo a codo, pero también los hay que han eliminado fronteras entre los formatos, de manera que todos produzcan para todas las plataformas. Asimismo, el modelo de integración depende de que plataformas y productos tenga la empresa.

### **2.5.1 Convergencia PAPEL + DIGITAL**

Salaverría y Negredo la han llamado “Convergencia a dos”. Es la más común de las integraciones, desde que los diarios decidieron tener su versión online. En la práctica, esta integración ha sido establecida para racionalizar la colaboración que ya existía entre ambos formatos. La ventaja que ofrece la plataforma digital sirve para que las noticias que son publicadas en el impreso, puedan ser desarrolladas, actualizadas, comentadas y compartidas.

Además, la diversificación multimedia se ve reflejada en el contenido audiovisual, que es un punto flojo en el papel. Con esta integración se elimina la duplicidad y se crea una única mesa de redacción con capacidad para decidir qué contenidos son más adecuados para cada producto o plataforma, cuándo y con qué características se publican (Salaverría, Negredo, 2008).

Algunos medios de comunicación que siguen este modelo, con algunas variaciones son: *The Guardian*, *Financial Times*, *The Daily Telegraph* (Reino Unido); *The New York Times*, *Las Vegas Sun*, *Forbes* (EE.UU.); *ABC*, *El País*, *La Verdad Multimedia* (España); *O Estado de São Paulo* (Brasil); *Clarín*, *La*

*Nación* (Argentina); *Les Echos*, *Liberation* (Francia); *Die Welt/Morgenpost Group* (Alemania); *El Tiempo* (Colombia); *Twentsche Courante Tubantia* (Holanda); *El Universal* (México); entre otros.

## **2.5.2 Convergencia PAPEL + DIGITAL + TV**

A pesar de sus diferencias en soportes tecnológicos, hay medios que han apostado por la integración del papel, web y televisión. La complejidad de su sinergia está básicamente en que en el primero predomina el texto, y en los dos últimos se sostienen en la imagen. Aunque la colaboración entre soporte digital y TV funciona de manera más obvia (veremos los videos que son emitidos en televisión volcados también en la web), no significa que el aporte editorial del periódico quede relegado.

Esta sinergia ha tenido como consecuencia la creación de nuevos puestos de profesionales para trabajar en el entorno televisivo: el jefe de medios (*media manager*), el administrador del sistema (*system manager*), y el teleinformador o teleperiodista que participa en la grabación de imágenes, edita las noticias, escribe en texto y lo lee con voz en off.

Algunos medios de comunicación que siguen este modelo, con algunas variaciones son: *Hessische/Niedersächsische Allgemeine* (Alemania); *TS Group* (Finlandia); *The Times* (Reino Unido); *Tampa News Center*, y *The New York Times* en colaboración con *NBC* (EEUU).

### **2.5.3 Convergencia DIGITAL + TV + RADIO (+ PAPEL)**

Para Salaverría y Negrodo es el modelo más complejo, pero también el que más posibilidades abre. Por lo general, es imposible que los redactores puedan participar en todas las plataformas por lo que se ha dispuesto trabajar en pares: televisión- radio y diario-web.

La inclusión de la radio en una integración hace que adquiera nueva diversificación por el desarrollo de los sistemas de difusión: ondas digitales terrestres, satélites, cable e Internet. La ventaja de esta plataforma es que es más ágil e inmediata, pues no se necesita procesar imágenes para transmitir. Sin embargo, puede caer en la absorción total en lugar de una integración armónica “por culpa de otros medios más atractivos” (Cebrián, 2001).

Algunos medios de comunicación que siguen este modelo, con algunas variaciones son: *Sur*, *Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals*, *RTVE Corporación* (España); *CNN*, *The Miami Herald* (EEUU); *BBC World News* (Reino Unido); *Rainews 24* (Italia).

### **2.6 LA DIVERGENCIA PERIODÍSTICA**

Como ya lo hemos explicado, algunas empresas han visto en la convergencia una oportunidad de gestionar el negocio editorial de manera más eficiente, pero lo repetimos, no todas las empresas deben aplicar la convergencia. Cuando el

modelo de negocio aún es inmaduro, es mejor no hacer experimentos. En algunos casos, la integración física de las redacciones se produce de una forma más lenta que otros aspectos de integración y los periodistas online se muestran más predispuestos que los tradicionales. Los resultados son mesas multimedia escasas y por lo tanto, con menor oportunidad para crecer.

Valera es uno de los defensores de este proceso “separacionista”, porque hay muchos productos, medios y contenidos que no pueden esperar los tiempos y el proceso de la convergencia.

Hay oportunidades y negocios que deben realizarse con urgencia. Una empresa periodística que quiera sobrevivir y triunfar no puede esperar a los más rezagados de sus jefes, profesionales o recursos para sostenerse en el mercado. Debe ser capaz de aprovechar y satisfacer esas oportunidades periodísticas y de negocio cuando se presentan<sup>4</sup>.

El editor de Periodistas21.com señala además que existen contenidos y productos específicos que requieren más especialización que integración. En esos casos lo mejor es tener una redacción adecuada al enfoque de los contenidos, el producto y el negocio para lograr el mejor resultado posible y hacerlo con los recursos más adecuados y enfocados a los objetivos. No necesariamente todos los productos necesitan una visión y una organización integrada y convergente.

Una empresa periodística actual debe ser capaz de tener una redacción integrada para producir contenidos y productos multimedia, pero también contar con equipos especializados para productos segmentados y muy enfocados a un mercado, una audiencia y un soporte. La convergencia sola no llega, lo importante son los productos, sus audiencias y

---

<sup>4</sup> Entrevista con Juan Varela, periodista, consultor de medios y editor de Periodistas21.com. Junio, 2012.



mercados. Ese es el sentido de combinar estrategias de integración y de divergencia<sup>5</sup>.

El periodista Gumersindo Lafuente, quien ha trabajado en el proceso de convergencia de diarios como *El País* y *El Mundo*, ha defendido en su momento a las redacciones separadas como una solución.

En su día, en *El Mundo* teníamos un producto muy ideológico y a la vez, quería ser líder en Internet. Para tener la suficiente agilidad no podíamos trabajar con la redacción de papel, pero que, curiosamente, estaba físicamente en la misma redacción. La separación era de mando (Cobo, 2010).

En agosto de 2014, la empresa periodística norteamericana Gannett, propietaria de *USA Today*, comunicó su plan de dividir su negocio en dos compañías separadas: una dedicada al negocio televisivo y digital y otra a la prensa escrita. El objetivo era lograr que las dos empresas tengan "más oportunidades de lograr crecimiento orgánico y perseguir adquisiciones estratégicas" (Lainformación.com, 2014).

Cuatro años antes, el tradicional *The Wall Street Journal* asumía esta misma medida como consecuencia de una profunda reestructuración de Dow Jones, la división de News Corporation bajo la cual opera el periódico financiero. Este medio de comunicación unificó sus redacciones de papel y digital en 2008 (233grados.com, 2010a).

La inglesa Northcliffe Media, filial del grupo editor *Daily Mail & General Trust*, separó sus redacciones del papel y de Internet. La compañía, propietaria de 18

---

<sup>5</sup> Ibid.

periódicos regionales y de otras publicaciones, creó en 2010 un equipo de profesionales multimedia que se ocupan de mantener y hacer crecer los más de 200 portales locales, que alcanzaban en ese año un total de 3,6 millones de usuarios únicos al mes de promedio (233grados.com, 2010b).

El diario español *20 minutos*, tras convertirse en uno de los pioneros de la integración en 2006, separó sus redacciones en 2009. Las consecuencias de la multiplicidad no se hicieron esperar, y los periodistas de la web renunciaron alegando que no tenían intenciones de trabajar para ambas plataformas, siendo más receptivos los periodistas del papel. Al proceso de desintegración de *20 minutos*, los propios directores han preferido llamarlo "focalización" (Liuzzi, 2010).

José Luis Orihuela, profesor en la Facultad de Comunicación de la Universidad de Navarra y autor del libro "La revolución de los blogs" y de eCuaderno, explica que "integrar o separar redacciones son estrategias que no funcionan en abstracto, porque cada medio es diferente" (Orihuela, 2009), apostando más bien por una fórmula universalmente válida: "más y mejor periodismo".

Negredo confirma esta posición, y agrega que la convergencia por sí sola, no es el salvavidas que sacará a los periódicos de la crisis.

La convergencia por sí sola no genera nuevos ingresos, cuya ausencia es el motivo de los cierres y despidos. La convergencia periodística es un proceso gradual cuyas etapas (número y duración) dependen tanto de los actores implicados (su número y naturaleza) como del tamaño de la empresa y de los recursos de los que se disponga para acelerarla

(inversión en infraestructuras, formación de profesionales y desarrollo de sistemas y productos)<sup>6</sup>.

Por supuesto hay buenos motivos para mantener las redacciones integradas. Internet es un huracán que avanza muy rápido, y esto requiere innovación constante, algo difícil en organizaciones que viven el día a día. Los periodistas de los medios analógicos necesitan estar capacitados para enfrentar esta vorágine, pero eso cuesta dinero y tiempo.

---

<sup>6</sup> Entrevista realizada para esta investigación con Samuel Negrodo, jefe del Departamento de Proyectos Periodísticos de la Universidad de Navarra. Mayo, 2012.

## **CAPÍTULO 3**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1 DISEÑO DEL ESTUDIO**

La investigación es de tipo cualitativa ya que los alcances de este estudio están basados en técnicas empíricas no cuantificables (entrevistas a profundidad y observación).

La investigación cualitativa permitió obtener información para la interpretación y comprensión de los hechos de la realidad concreta, para construir de esa manera teorías sobre dicho estudio. Además, esta investigación de tipo cualitativo permitió describir el fenómeno que se quiere analizar, además de contextualizarlo.

Para su desarrollo se puso en marcha un plan de entrevistas y visitas a las empresas analizadas, así como acceder a documentos y agendas de tareas que indiquen el proceso de la integración de redacciones.

Se tomó como ejemplo el método de recolección de datos usado en el libro *Periodismo Integrado* (Ramón Salaverría y Samuel Negrodo) y el trabajo documental *Redacciones On Line* (Alvaro Liuzzi), que básicamente siguen cuatro etapas: recopilación de información acerca del tema; contacto con los medios y periodistas a entrevistar y la estructuración de cuestionarios; realización del plan de trabajo; y la edición y publicación del material obtenido.

Para el análisis de los resultados se tiene como referencia el modelo comparativo utilizado en el artículo de investigación titulado “Integración de redacciones en Austria, España y Alemania: modelos de convergencia de medios”, de García Avilés y otros autores. En él, el análisis de descriptores de convergencia periodística en diferentes niveles permite comparar procesos de convergencia en varios escenarios internacionales. Para ello, se diseñó una matriz con 32 descriptores de convergencia, que permitieran responder a las cuestiones que se formularon al comienzo de la investigación. La lista se elaboró una vez recogidos y discutidos los datos de la observación directa y de las entrevistas en profundidad con redactores y editores. Los descriptores se pueden agrupar en cuatro apartados clave en el proceso de convergencia mediática:

- a ) Enfoque del proyecto
- b ) Gestión de la redacción
- c ) Práctica periodística
- d ) Organización del trabajo

La elección de esta metodología permite evaluar a la empresa de manera objetiva, ya que ninguno de los modelos de integración presentados en esta tesis existe de forma pura y ninguna de las compañías analizadas cumple totalmente los requisitos de cada uno: las experiencias de integración marcan distintos grados de desarrollo empresarial y polivalencia periodística.

Esta herramienta de análisis está basada en la Matriz de Denominación de Datos (MDD), cuya finalidad es el análisis comparativo, integrado y secuencial de la información recopilada (Blázquez, 2007). Este instrumento suele aplicarse para estudiar los diferentes sistemas de gestión administrativa, ya que el valor que agrega la utilización de la MDD es mejorar la performance entre los datos y los sistemas de información.

Este esquema de análisis propuesto permite ubicar rápidamente al analista sobre el grado de desagregación y correspondencia que tienen cada uno de los datos analizados. A través de la MDD se pueden asociar los flujos de entradas y salidas de las distintas operaciones que existen en una organización con las transacciones que se van operando a través de su respectiva documentación. Es así como podemos ver que un mismo documento sobre una factura de compra puede asumir distintas taxonomías y agrupamientos en distintas empresas a pesar de tratarse de un mismo concepto.

### **3.2 MUESTRA, POBLACIÓN O SUJETOS**

**Universo:** empresas periodísticas peruanas.

**Muestra 1:** redacciones en proceso de convergencia en *RPP Noticias* y *El Comercio*. Estas empresas fueron escogidas ya que ambas son líderes y medios de referencia en su rubro (*RPP Noticias* lo es en radio, mientras que *El Comercio* en la industria editorial). Además han sido las primeras en establecer la redacción como una estrategia organizacional.

**Muestra 2:** se realizó entrevistas a catorce periodistas\* de *RPP Noticias* y *El Comercio*. La elección de los entrevistados está determinada por la importancia del cargo, su disponibilidad, por la viabilidad de la entrevista y por la cercanía personal y profesional con el autor de esta tesis.

**Unidad de análisis:** los periodistas de RPP Noticias y El Comercio que figuran en el cuadro

<b>RPP NOTICIAS</b>	<b>EL COMERCIO</b>
Sandra Otoya (Coordinadora Multimedia)	Pedro Ortiz (Editor de cierre – Mesa Central)
María Inés Ching (Conductora de RPP TV y productora web)	Ángel Pílares (Redactor web de DT)
Marcos La Rosa (Coordinador Multimedia RPP Noticias)	Bruno Ortiz (Editor de Vida y Futuro)
Javier Ávila (Subdirector de la Mesa Central de Informaciones)	Ana Valenzuela (Redactora de Luces)
Susana Vera	Rossana Echeandía

(Subeditora general de RPP radio)	(Editora Jefe - Mesa Central)
Blanca Medina (Editora general de RPP radio)	Roberto Rosado (Redactor de Portafolio y Día 1)
Claudia Escalante (Editora Web RPP.com.pe)	Herbert Holguín (Editor Web ElComercio.pe)

(\*Los cargos que se muestran son los señalados cuando fueron entrevistados)

En esta investigación se analizaron los procesos que está generando la integración de redacciones en las empresas periodísticas *RPP Noticias* y *El Comercio*, durante la etapa inicial hasta el tiempo de cierre de esta investigación. El trabajo de campo tuvo lugar entre setiembre del 2010 y enero del 2015. En ambos casos hubo una primera observación entre 2010 y 2012, y una segunda a inicios del 2015, para evaluar cómo había progresado la convergencia.

En este trabajo de alcance exploratorio, se usó el método cualitativo (entrevistas a profundidad, observación participativa y no participativa), debido a que la investigación trató de interpretar la realidad y analizar las variables de manera más profunda, crítica y personalizada (en relación a las dos empresas).



Se estudió también el rol del periodista en una redacción integrada, y se analizó el perfil que buscan estas empresas periodísticas.

### **3.3 INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN**

Los instrumentos de recolección de datos empleados fueron los siguientes:

**Cuestionarios:** a través de dos cuestionarios con preguntas abiertas, periodistas y expertos respondieron de forma oral y por escrito (dependiendo de la proximidad) las entrevistas.

Sobre la base de las variables e indicadores del estudio (Anexo 6.1.), se confeccionó un primer cuestionario de 26 preguntas abiertas que fue aplicado a los periodistas de *RPP Noticias* y *El Comercio* (Anexo 6.2.). Este instrumento sirvió para analizar posteriormente los objetivos de esta tesis.

El segundo cuestionario de 10 preguntas (Anexo 6.5.), aplicado a expertos, sirvió para ampliar y complementar la información bibliográfica, con comentarios, ejemplos y recomendaciones que se tienen sobre la convergencia periodística.

## **CAPÍTULO 4**

### **MEDIOS PERIODÍSTICOS MULTIPLATAFORMA EN EL PERÚ:**

#### **RPP NOTICIAS Y EL COMERCIO**

#### **4.1 PERFIL DE RPP NOTICIAS**

##### **4.1.1 Historia**

*Radio Programas del Perú (RPP)* es una red de emisoras de radio del Perú, perteneciente al Grupo RPP, fundada en Lima en 1963, por Genaro y Héctor Delgado, asociados con Johnny E. Lindley.

*Radio Programas del Perú* inicia con una cadena de 12 emisoras en todo el país (Tumbes, Piura, Chiclayo, Trujillo, Chimbote, Barranca, Ica, Arequipa, Cusco, Pucallpa y Huancayo, además de Lima), con una programación de 12 horas grabadas, bajo el eslogan de: “Una sola voz para todo el país”. Su primera emisión fue el 7 de octubre de 1963, a las 10:00 a.m.

Las transmisiones comenzaron a ser emitidas desde un local de Jr. Cusco, en el Cercado de Lima, y uno de sus primeros programas se llamó “La Doctora Corazón”, donde se leían las cartas de los radioescuchas pidiendo consejos de amor.

En 1971, el Gobierno Revolucionario de las Fuerzas Armadas expropia el 25% de las estaciones de radio, por lo que los hermanos Delgado Parker deciden viajar fuera del país.

A su regreso, los Lindley venden sus acciones a los Delgado Parker y se forma “Delpark”, holding que reúne *Panamericana TV*, *Radioprogramas del Perú* y la cadena *Sur*.

La programación de la radio se basaba generalmente en radionovelas, entre ellas “Natacha” (1973).

En 1979, *Radio Programas del Perú* estrena su icónico noticiero “La Rotativa del Aire”, iniciando así el camino para convertirse en una radio informativa.

En 1983, comienza el programa líder de la emisora “Ampliación de Noticias”, y “Domingo es Fiesta”. Un año después se estrena “Enfoque de los sábados”.

En 1987, la señal de radio se transmitió por satélite por primera vez a más de 33 ciudades con el lema “Todo el Perú a la vez”. Además comienza el tránsito, a nivel nacional, de la Amplitud Modulada a la Frecuencia Modulada. Un año antes aparece “El Rotafono” y el programa “Comunicando”.

Ya con programas como “Los Chistosos” y “Era Tabú”, en 1995 *Radio Programas del Perú* pasa a ser llamada *RPP Noticias*.

En 1997 se lanza el portal [www.rpp.com.pe](http://www.rpp.com.pe), con su sistema de Audio Real: transmisión simultánea a cualquier parte de la Tierra.

En abril de 1998, Ernesto Schutz Landázuri le compra su participación en Panamericana TV a Manuel Delgado Parker, quien compra el 100% de las acciones de Radio Programas del Perú S.A., y junto a sus hijos forma el Grupo RPP.

Un año después se iniciarían las transmisiones del programa bandera de *RPP Noticias*, “Ampliación de Noticias”, a través de la señal de Cable Mágico.

El 31 de enero de 2011, a las 5:00 a.m., se inició la transmisión de RPP TV, en el canal 10 de Movistar TV.

#### **4.1.2 La empresa**

Actualmente, el Grupo RPP está presidido por Hugo Delgado Nachtigall, mientras Héctor Guerra García es la cabeza de la Gerencia General. Cuenta con diversas líneas de negocios para atender a públicos segmentados en radio: *RPP Noticias, Studio 92, Capital, Oxígeno, Corazón, Felicidad, La Zona*. También cuenta con dos canales de televisión por cable (*RPP TV* y *Capital TV*), MCD Mercados y radiomercados Sabrosa, y el negocio de Pantallas Retail.

En 2013, durante las celebraciones por los 50 años de *RPP Noticias*, lanzaron “Integración”, el Instituto de Investigación, Análisis y Comunicación del Grupo RPP.

En la empresa, ubicada en la cuadra 38 de la avenida Paseo de la República, trabajan más de 1000 personas, distribuidas en diversas áreas de la organización.

Según el estudio de audiencia Total Perú de *CPI 2013*, *RPP Noticias* es líder en el ranking de emisoras de radio a nivel nacional. El Grupo RPP por su parte, se consolida como el grupo multimedial más importante e influyente del país.

#### **4.1.3 La integración en RPP Noticias**

La integración de *RPP Noticias* se dio luego de una investigación y visita de algunos gerentes a varias redacciones periodísticas en proceso de convergencia en España y Sudamérica, como *El Clarín*.

Grupo RPP contrató los servicios de consultoría periodística de la empresa española Cases i Associats. El español Antoni Piqué, conocido consultor de medios de comunicación, fue uno de los asesores del proyecto, y visitó la redacción de *RPP Noticias* durante el proceso. Poco después, la consultoría fue seguida por Piqué, pero ya de manera independiente.

Tras una serie de capacitaciones, el 9 de agosto de 2010 se presentó la nueva organización de *RPP Noticias*, donde oficializaron jefaturas y subjefaturas y anunciaron el lanzamiento de *RPP TV*, el nuevo producto del grupo.

La redacción integrada se estrenó el 25 de setiembre del 2010, con las siguientes secciones trabajando en el tercer piso del edificio principal: Radio, Web, TV, Actualidad, Deportes, Vida (Entretenimiento, Cultura, Salud y Tecnología), Servicios (Tráfico y Rotafono), Comunidad (Redes, Reportero W), Economía, Provincias, y Radio Capital.

Luego de una etapa de prueba, el 31 de enero 2011, se estrena *RPP TV* a través del canal 10 de Movistar TV.

#### **4.1.4 Un día en la redacción de RPP Noticias**

Tras la reorganización de *RPP Noticias*, se cimentaron también los procesos, adecuados ahora a las necesidades de todas las plataformas. Es así que redactores, reporteros, editores, productores, asistentes, jefes y subjefes, fueron asignados a dos turnos principales: mañana (7:00 a.m. – 5:00 p.m.) y tarde-noche (4:00 p.m. – 12:00 a.m.) El horario de madrugada es cubierto entre 10 y 15 personas (12:00 a.m. a 7:00 a.m.)

A las 7:30 a.m. se realiza la primera reunión de la Mesa Central, donde asisten los jefes y editores principales de cada área. En esta reunión se define los temas del día y se asignan coberturas para el personal tanto de la mañana

como de la tarde-noche. Además es un primer vistazo para evaluar coberturas especiales y temas que no se abordaron un día antes. Algunas de estas comisiones fueron programadas el día anterior.

A las 8:30 a.m. se realiza una segunda reunión, donde asisten las cabezas y productores de cada plataforma para discutir los temas que se añadirán a la programación de radio y TV.

Luego de asignarse las comisiones, los reporteros salen a cubrir la información. El área web se va actualizando durante todo el día tanto por la información de cables, como el contenido recibido de radio y televisión.

Los soportes TV y radio implican necesariamente transmisiones en vivo, entonces los reporteros envían un avance (despacho) para ambas plataformas, para luego regresar a editar y locutar su nota, con la supervisión de los editores que sugieren enfoques. En algunos casos (Entretenimiento y Deportes), los reporteros también redactan un artículo de la cobertura para la plataforma web.

La última reunión se da a las 7:00 p.m., dirigida por el jefe de la sección Actualidad, y en donde asisten los encargados de cada sección (no necesariamente los editores y jefes pues ya finalizó su turno). En ésta, se discute acerca de las comisiones del día siguiente, y el estado de las coberturas hasta ese momento.

En la redacción de *RPP Noticias* no hay hora de cierre, por lo tanto, cada cobertura tiene un principio, un final, y una actualización si lo amerita.

En la madrugada el proceso no cambia. Aunque ya no hay reuniones, se sigue actualizando la web, transmitiendo en vivo para la radio, y trabajando notas para el noticiero de TV “RPP Noticias, Edición Mañana”.

## **4.2 PERFIL DE EL COMERCIO**

### **4.2.1 Historia**

El diario *El Comercio* fue fundado el 4 de mayo de 1839. Es históricamente el segundo diario más antiguo de Sudamérica, ya que unos años antes, el 12 de agosto de 1827 se creó *El Mercurio* de Chile.

El primer número fue editado en la calle Arzobispo N° 47, bajo el lema “Orden, libertad, saber”. Los ejemplares se vendían en la tienda del señor Dorado, calle de Judíos, y en la Botica Inglesa, calle de La Merced. Su publicación era diaria, salvo los días festivos.

Durante su primer año de circulación, el Decano registró unos 72 suscriptores en Lima y Callao. Aquellos lectores eran principalmente comerciantes, políticos, eclesiásticos y militares. La suscripción mensual costaba 2 pesos, mientras que los números sueltos, 1 real. Contaba con la sección Marítima (comercio), Exterior (internacional), Interior (nacional), Comunicados y Policía y Avisos. La imprenta conseguía un tiraje aproximado de 1.500 ejemplares.



En el libro *100 años de periodismo en el Perú*, la investigadora María Mendoza Michilot señala que *El Comercio* se publicaba dos veces al día, una a las 6:00 a.m. y otra a las 6:00 p.m. Esto se mantuvo hasta el siglo XX, e incluso hubo excepcionalmente una tercera edición, para difundir eventos por lo general del extranjero (Mendoza, 2013).

El diario medía 39,5 cm de largo por 28 cm de ancho, pero en 1895 creció a 61 cm por 40,5 cm. Tras el alza de papel, el tamaño estándar se mantuvo (59 cm por 43,5 cm), sin embargo se aumentó el precio de tapa para mantener a flote el negocio.

Sobre los fundadores del diario de referencia, fueron el chileno Manuel Amunátegui y el argentino Alejandro Villota. Asimismo, contribuyeron en esa centuria el colombiano José María Samper, el peruano José María Monterola y el panameño José Antonio Miró Quesada, patriarca de la familia que lo ha dirigido desde 1875 hasta la fecha:

Los Miró Quesada componen una de las familias vinculadas al negocio de los periódicos que durante más tiempo ha dirigido una empresa -y luego una corporación- de medios de comunicación en el Perú (...) En el siglo XX, la dirección periodística de *El Comercio* estuvo en manos de José Antonio Miró Quesada (1875-1905), Antonio Miró Quesada de la Guerra (1905-1935), Aurelio Miró Quesada de la Guerra (1935-1950), Luis Miró Quesada de la Guerra (1935-1974), Óscar Miró Quesada de la Guerra (1980-1981), Aurelio Miró Quesada Sosa (1980-1998), Alejandro Miró Quesada Garland (1980-2011), Alejandro Miró Quesada Cisneros (1999-2008) y Francisco Miró Quesada Rada (2008-2013). (Mendoza, 2013, p. 104).

El control de los Miró Quesada en la dirección periodística de la empresa terminó en el 2013, cuando el economista Fritz Du Bois Freund asumió el

cargo. Sin embargo, otros miembros de la familia siguen ocupando cargos importantes en la subdirección, en el directorio y en la gerencia de *El Comercio*.

#### **4.2.2 La empresa**

Actualmente, el diario *El Comercio* pertenece al Grupo El Comercio, y está dirigido por el abogado Fernando Berckemeyer Olaechea, tras el fallecimiento de Fritz Du Bois en el 2014. Se edita en el local principal Av. Antonio Miró Quesada 300, Cercado de Lima, y trabajan alrededor de 1.100 personas.

Entre los productos más importantes del grupo se encuentran la página web [www.elcomercio.pe](http://www.elcomercio.pe) (creada el 15 de enero de 1997 con la dirección [www.elcomerciooperu.com.pe](http://www.elcomerciooperu.com.pe), y relanzada el 30 de mayo de 2007), líder en el rubro de medios digitales peruanos.

Asimismo, entre los suplementos que se ofrecen con el diario *El Comercio* están *DT*, *Portafolio*, *Luces*, *¡Vamos!*, *Escape*, *Urbania*, *Viu*, *Aptitus*, *El Dominical*, *Somos*, *NeoAuto* y *Mi Hogar*.

Sin embargo, a través del Grupo El Comercio, la empresa también ofrece otros productos editoriales como los diarios *Perú 21*, *Trome*, *Depor*, *Gestión*, la versión peruana del diario gratuito *Publimetro* (con sus respectivas ediciones digitales); las revistas *Casa y Más*, *G de Gestión*, *Ruedas & Tuercas*, *¡Vamos!* y la versión peruana de *Hola*, entre otras publicaciones especiales.

El 23 de agosto del 2013 se anunció que Grupo El Comercio adquirió el 54% de las acciones del Grupo Epena, dueña de los diarios *Correo*, *Ojo*, *Bocón*, y el desaparecido *Ajá*. Con esta sociedad, el “Decano” se hizo cargo de la impresión, comercialización y publicidad de los diarios de la familia Agois Bancharo.

Grupo El Comercio también administra el 70% de las acciones de Plural TV S.A.C y de Compañía Peruana de Radiodifusión S.A. (Canal N y América Televisión), en sociedad con la familia Mohme Seminario, dueños del Grupo La República. Mientras que en el rubro digital es dueña también de Perú.com y La Prensa ([www.laprensa.peru.com](http://www.laprensa.peru.com)).

La empresa ha diversificado sus productos, ofreciendo también servicios como Ofertop, Zetta Comunicadores del Perú, EC-Jobsearch, Orbis Ventures, Data Imágenes, House on Line, Suscripciones Integrales e Impresiones Comerciales Amauta.

Grupo El Comercio ha comenzado una carrera empresarial en otros rubros como el entretenimiento al adquirir la cadena Coney Park en el 2013, mientras que en el rubro educación lo ha iniciado con el lanzamiento del instituto Avansys, inaugurado en el 2014.

### 4.2.3 La integración en El Comercio

En 2007, el gerente de Medios Digitales de *El Comercio* de aquel entonces, Guillermo Culell, fue entrevistado por el periodista Sandro Medina Tovar, para su blog Letra Suelta. En el post, Culell fue consultado sobre la convergencia en *El Comercio*, a lo que él respondió:

En cuanto a la decisión editorial y al funcionamiento cotidiano ya existe un nivel de convergencia bastante importante y creo que irá en aumento. Como concepto y tendencia, la convergencia ya está en marcha aquí. No es algo que está postergado para el futuro. Ahora, el grado de desarrollo que pueda alcanzar depende de lo que la dirección tenga y creo que en *El Comercio* las aspiraciones son máximas (Medina, 2007).

Sin embargo, la redacción integrada de *El Comercio* recién se inauguró el 1 de noviembre de 2013, en el segundo piso del edificio principal de la calle de La Rifa (hoy esquina de los jirones Miró Quesada con Lampa, Cercado de Lima), en el espacio conocido como el antiguo Respiradero del Salón de máquinas, extendiéndose hasta el antiguo Salón de Eventos.

Cases i Associats, la empresa de consultoría periodística con sede en Barcelona, estuvo a cargo del proyecto por varios meses, que incluyó el rediseño del diario y la web. El objetivo fue la reestructuración de las distintas áreas del medio, optimizando los recursos y los procesos con el objetivo de lograr la máxima eficiencia en la publicación de contenidos.

Luego de años de trabajar en áreas separadas, los equipos de las ediciones impresa y digital ahora comparten la sala de redacción integrada. La ubicación

en común buscó unir esfuerzos para brindar la mejor información a los usuarios, las 24 horas, los 7 días de la semana.

Las secciones que trabajan en el nueva redacción son las siguientes: Web, Política. Sociedad (Lima y Regiones), Mundo, Ciencias, Economía (Portafolio), Control de Tráfico, Control de Calidad y Edición Central de Informaciones, en la planta baja; mientras que Luces, Multimedia y Fotografía se encuentran en la segunda planta.

Las secciones Opinión, Somos, El Dominical, Infografía y Diseño se ubican en el Antiguo Salón de eventos.

#### **4.2.4 Un día en la redacción de El Comercio**

A las 10:00 a.m. es la primera reunión de editores del día. A esa hora ya muchos están en sus puestos produciendo noticias. Los responsables de cada una de las secciones y el director del diario planifican el contenido de la publicación del día siguiente y señalan lo que les gustó y no les gustó de la edición pasada. También se revisa las previsiones: una lista de temas que podría cubrir cada sección, enviadas la noche anterior.

Mientras esto sucede, fotógrafos, redactores y videoreporteros se encuentran en la calle, cubriendo las noticias del día. Otros se encuentran en la redacción trabajando para la edición del día siguiente y actualizando la web.

Asimismo, la edición online del diario tiene su propio equipo de producción de noticias y contenidos. Los usuarios además de encontrar los contenidos actualizados permanentemente, también pueden acceder a algunos contenidos libres de la edición en papel (otros solo se pueden ver si se es suscriptor de la versión digital).

Una vez que los periodistas han culminado el reporteo y redacción de sus notas, la información es revisada y aprobada por los editores. Luego la información pasa al área de diagramación. Son ellos los encargados de enviar los archivos digitales trabajados en la redacción de Lima a la rotativa ubicada en la planta Pando, de Pueblo Libre.

A las 4:30 p.m. los editores de las secciones principales se vuelven a reunir esta vez para definir los textos y piezas gráficas que ocuparán la portada. El encuentro termina con un boceto de la carátula del día siguiente.

Asimismo, los temas que no pueden esperar a la edición impresa, van publicándose en la web. En el periódico se le dará más profundidad al tema.

La impresión del diario se da por secciones, siendo Luces la primera a enviarse a imprenta. Un equipo del área de pre-prensa deberá someter el material a un estricto control de calidad para reconfirmar que no haya ningún error.

A las 7:30 p.m. se da la reunión de consulta, donde el director junto al editor de cierre y jefe de informaciones evalúan la propuesta de portada, el tema del día y las principales noticias de cada sección.

El cuerpo A del diario (que incluye principalmente las secciones Política, Lima, Opinión, Regiones, Mundo y Ciencias) es el último en mandar a imprimirse y su cierre es entre 10:00 p.m. y 11:00 p.m.

El proceso de impresión inicia a las 8:00 p.m. y culmina a las 4:00 a.m. del día siguiente, cuando se reparten los diarios a los canales de distribución.

Los martes y jueves también hay reuniones editoriales para definir los contenidos de las ediciones de fin de semana, donde se busca ofrecer información con mayor profundidad y análisis.

#### **4.3 DIMENSIONES Y ETAPAS**

La integración de redacciones tanto en *RPP Noticias* como en *El Comercio* está en una fase inicial. Los periodistas que trabajan en ambas empresas entienden que la convergencia es un proceso a largo plazo. Sin embargo, podemos destacar que en ambos medios de comunicación se desarrolla la integración a nivel tecnológico, empresarial, profesional y de contenido, cada cual en distinto grado.

**OBJETIVO 1: Determinar las dimensiones o etapas que se han desarrollado en las redacciones de *RPP Noticias* y *El Comercio*.**

	<b>RPP NOTICIAS</b>	<b>EL COMERCIO</b>
1. ¿Conoce cuáles es la misión y visión de la empresa a nivel periodístico y empresarial?	Sí, en general los periodistas conocen la misión y visión de la empresa donde laboran.	Sí, en general los periodistas conocen la misión y visión de la empresa donde laboran.
2. ¿Cuáles cree que son los objetivos de la empresa, a corto y largo plazo, al organizar una redacción integrada?	Básicamente, la organización quería innovar y usar de una manera más efectiva sus recursos humanos y económicos. A largo plazo, convertirse en el medio multiplataforma más importante del país y buscar nuevos públicos en otras plataformas.	También buscaron innovar, administrar mejor sus recursos y que haya una sola identidad tanto en el papel como en la web.
3. ¿Qué cree que necesita la empresa para la ejecución de una redacción integrada?	Tecnología, personal capacitado, logística y recursos económicos.	Tecnología, personal capacitado, logística y recursos económicos.
4. ¿En qué etapa se encuentra el proceso de convergencia?	Etapas iniciales.	Etapas iniciales.

La convergencia puede considerarse una estrategia empresarial. En *RPP Noticias* buscaron ser los pioneros en este nuevo modelo de organización, mientras que en *El Comercio* buscaban mantener una misma línea editorial de sus dos plataformas. Tal y como explica José Cervera, director de *20 Minutos*, si se unifican las redacciones, lo ideal es que los contenidos de éstas tengan



una misma línea editorial, para que los lectores reconozcan que se trata del mismo producto. Herbert Holguín, editor web de *El Comercio* lo señala: “La idea de organizar una redacción integrada es que haya una sola identidad tanto en el papel como en la web” (anexo 6.4.). De otra parte, RPP Noticias, con un producto relativamente nuevo como la TV, la empresa “busca ampliar sus fronteras de comunicación y convertirse en un medio multiplataforma” (Javier Ávila, ex subdirector de la Mesa Central de Informaciones – Anexo 6.3.). Ambos grupos de periodistas se encuentran al tanto de los procesos administrativos, así como de los objetivos de su organización.

#### **4.4 FACTORES**

En las entrevistas, los periodistas mencionaron que entre los factores internos se encuentran la expansión de la empresa para informar en otros soportes y aprovechar al máximo sus recursos (humanos, y tecnológicos). La innovación, competir a gran escala y las aspiraciones comerciales también se encuentran entre sus motivaciones.

A nivel externo, uno de los factores principales es el avance de la tecnología. También mencionaron que si bien actualmente no se vive una caída importante en la venta de diarios en el Perú, sí creen que el proceso de convergencia los ayudará a enfrentar mejor una crisis.

**OBJETIVO 2: Identificar los factores internos y externos que determinan el proceso de integración de redacciones en las empresas periodísticas**

	<b>RPP NOTICIAS</b>	<b>EL COMERCIO</b>
1. ¿Cuáles son los factores externos que determinan el proceso de integración de redacción en la empresa periodística donde trabajas?	El crecimiento de la competencia en el rubro radio y televisión, el avance de la tecnología y la bonanza económica del país son algunos de los factores externos mencionados. Nuevos hábitos de consumo.	La crisis internacional de los diarios hace replantear la organización de la empresa, para estar preparados ante una situación similar. El avance de la tecnología y la bonanza económica los anima a innovar. Nuevos hábitos de consumo.
2. ¿Cuáles son los factores internos que determinan el proceso de integración de redacción en la empresa periodística donde trabajas?	Aprovechamiento de recursos humanos y económicos. Crecimiento de la empresa.	Aprovechamiento de recursos humanos y económicos. Crecimiento de la empresa.
3. ¿Cuáles cree que son las aspiraciones comerciales de la empresa?	Conseguir pauta publicitaria para su producto más nuevo: RPP TV, que aún no es tan rentable. Mantener a RPP radio como la emisora informativa más importante del país.	Seguir siendo la empresa editorial líder y de referencia del país y rentabilizar sus productos digitales.
4. ¿De qué forma crees que la empresa se enfrenta a la competencia?	A través del prestigio y la experiencia de la marca.	A través del prestigio y la experiencia de la marca.
5. ¿En la empresa existe un área que desarrolle nuevos productos?	Sí, aunque no como tal. Se desarrollan productos nuevos desde diferentes áreas.	Sí, aunque no como tal. En la Unidad de Negocio El Comercio produce suplementos periodísticos, insertos comerciales, revistas y

		fascículos coleccionables. También desde la plataforma web y otras áreas se propone nuevos productos.
6. ¿El modelo económico que impera en nuestro país ha beneficiado o perjudicado el desarrollo de la convergencia en la empresa? ¿De qué forma?	Ha beneficiado. Estas experiencias no se darían en países donde la libertad de empresa es restringida.	Ha beneficiado. Estas experiencias no se darían en países donde la libertad de empresa es restringida.
7. ¿Qué tan importante es el avance de la tecnología en la creación de una redacción integrada en su empresa?	Muy importante.	Muy importante.
8. ¿Cree que se vive una crisis en la prensa?	No, pero a manera general mencionan una saturación en la oferta de periodistas recién egresados y poco preparados.	No creen en una crisis, más bien lo ven como una oportunidad de crecimiento
9. ¿Cuáles cree que son las fortalezas y debilidades de la organización?	Fortaleza: reputación de la marca. Debilidades: poca especialización del personal.	Fortaleza: reputación y experiencia de la marca. Debilidades: productos aparentemente diferenciados para el público (por un lado el impreso, por otro lado la web).
10. ¿Cuáles cree que son las oportunidades y amenazas de la organización?	Oportunidades: radios y TV digitales para llegar a más audiencia. Amenaza: radios piratas, oyentes muy viejos.	Oportunidades: plataformas digitales, nuevos servicios. Amenaza: lectores muy viejos.

Es importante señalar que ambas empresas se enfrentan a un mismo problema: ¿cómo llegar a un público más joven? “Creo que no tenemos mucho público joven, nuestro público está envejeciendo con la radio, pero estamos apuntando a que eso cambie”, señaló Susana Vera, subeditora de Radio en *RPP Noticias* (Anexo 6.4.). Sobre esta necesaria segmentación, el investigador Juan Varela afirma que una empresa periodística actual debe ser capaz de “tener una redacción integrada para producir contenidos y productos multimedia, pero también contar con equipos especializados para productos segmentados y muy enfocados a un mercado, una audiencia y un soporte” (Anexo 6.6.).

Según un informe de Media Outlook de Price Waterhouse Coopers de 2014, Perú será uno de los mercados de diarios de más rápido crecimiento en el mundo durante los próximos cinco años. El estudio señala que la prensa es el que mayor crecimiento tendrá en el periodo 2014 – 2018, con un incremento de 12.3%, seguido de la televisión con 10.8%, Internet con 9.8% y la radio con 9.1%. Es por ello quizá que entre los periodistas entrevistados no exista una percepción de crisis. “La empresa tiene que ser suficientemente inteligente y hábil para no quedarse rezagada en los avances tecnológicos, pero al mismo tiempo para no hacerse harakiri y no matar el producto. El negocio de *El Comercio* sigue siendo el papel, tampoco podríamos matar eso”, comentó en la entrevista Rossana Echeandía, editora jefe - Mesa Central de *El Comercio* (Anexo 6.3.).

## 4.5 FLUJO INFORMATIVO

Durante la jornada, las empresas analizadas realizan varias reuniones al día con el fin de discutir el planeamiento, producción y distribución del contenido informativo en las distintas plataformas, según se explica en el capítulo IV. Todas las decisiones se toman en dichas reuniones, donde participan las cabezas de cada sección.

**OBJETIVO 3: Explicar las tareas relacionadas con el planeamiento, producción y distribución del contenido informativo que están aplicando *RPP Noticias* y *El Comercio*.**

	<b>RPP NOTICIAS</b>	<b>EL COMERCIO</b>
1. ¿Cuál es la dinámica de trabajo un día normal en la redacción?	Se explica con mayor profundidad en el capítulo IV	Se explica con mayor profundidad en el capítulo IV
2. ¿Cuál es el flujo informativo de la plataforma digital y la plataforma tradicional?	El flujo informativo se organiza en una Mesa Central de Informaciones. Las decisiones parten de las reuniones de editores y productores de TV y radio, aunque la web tiene una participación más independiente.	Las plataformas trabajan de forma conjunta, con algún tipo de coordinación permanente. Hay redactores en base que alimentan la web, mientras otros se encuentran en el lugar de los hechos, casi siempre para utilizar el insumo para el papel.
3. ¿Cómo se decide la publicación de la información en las diferentes plataformas? ¿En el caso de las primicias?	Las decisiones recaen en los editores de cada plataforma. <i>RPP Noticias</i> insiste en informar los 'breakings news' y las primicias paralelamente y al instante en todas sus	Las decisiones de publicar primero en Internet se toman de acuerdo con principios estratégicos. Los editores tienden a una política de publicar primero en

¿En el caso de los 'breaking news'?	plataformas. Esa es su máxima. Sin embargo, se ha dado situaciones en que una plataforma se adelanta, mientras las otras esperan la confirmación de otras fuentes.	línea cuando se trata de 'breaking news', pues consideran la web como el primer paso en la producción integrada, mientras que en el papel se le dará profundidad a la noticia. Por el contrario, en el caso de primicias, suelen ser publicadas primero en el papel, y más tarde en la web, por un principio comercial.
-------------------------------------	--	---

Los periodistas de *El Comercio* afirman que el soporte es todavía prioritario sobre el contenido, lo que implica que por el momento se preocupan más por vender exclusividad en papel, e inmediatez en la web. “Cuando se trata de una exclusiva, la plataforma web respeta eso y no publican la primicia. A veces nos piden poner un extracto de la información y así recordamos a los lectores que pueden leer la entrevista completa al día siguiente”, comenta Ana Valenzuela, redactora de *El Comercio* (Anexo 6.3.). Sin embargo, para *RPP Noticias* el contenido prevalece sobre el soporte, ya que uno y otro son “igualmente importantes”. “El flujo de la información en plataformas digitales y tradicionales debe ser igual. La publicación de las primicias y los ‘breaking new’ son decididos por los editores de cada plataforma. La idea es por salir juntos”, refiere Blanca Medina, editora general de Radio en *RPP Noticias*.

## 4.6 NUEVO PERFIL DEL PERIODISTA

No todos los periodistas de dichas empresas informan para todas las plataformas. De hecho los entrevistados coinciden en que debe haber gente en la redacción dedicada a una tarea específica (como en el caso de fotógrafos, infografistas, editores, productores y redactores de planta). Fuera de esos casos, los periodistas que hacen coberturas redactan, editan, tuitean, graban y/o locutan informes en video.

**OBJETIVO 4: Analizar el rol del periodista en las redacciones integradas que están aplicando *RPP Noticias* y *El Comercio*.**

	<b>RPP NOTICIAS</b>	<b>EL COMERCIO</b>
1. ¿Cuáles son las labores rutinarias que cumple un periodista de esta redacción? ¿Cuáles son sus tareas diarias?	En el caso de los reporteros, sus tareas consisten en cubrir, hacer enlaces en vivo para TV y radio, redactar, grabar, editar y locutar. Hay reporteros que cumplen todo ello, pero que además publican la información en la web (como en el caso de la Entretenimiento y Deportes). Asimismo, existe personal que se queda en base para alimentar otras plataformas (tituleros, redactores web), así como periodistas encargados de la producción de	Los periodistas que cubren en campo, regresan a base con el insumo para la edición impresa, y si lo amerita, para la edición web. En algunas situaciones se les pide enviar información por sus redes sociales, grabar un video y tomar una foto con su smartphone. Los insumos son enviados desde el lugar de los hechos, y los redactores de base se encargan de procesar y editar la información (en el caso de videos, hay un equipo de videoreporteros que

	programas.	colaboran con la edición).
2. ¿En qué consisten las labores especiales de un periodista de la organización (coberturas especiales)?	Son las mismas, y en algunos casos, si no es acompañado de camarógrafo y fotógrafo, colabora enviando videos y fotografías desde su smartphone.	Son las mismas, y en algunos casos, si no es acompañado de videoreportero y fotógrafo, colabora enviando videos y fotografías desde su smartphone.
3. ¿En qué situaciones un periodista colabora con todas las plataformas?	Los periodistas de la sección Entretenimiento y Deportes ya lo hacen. La sección Actualidad tiene un staff de reporteros para radio y TV y otro para la web, pues los primeros tienen más coberturas diarias, por lo que no se puede esperar a que los reporteros lleguen a la base a redactar para la web.	La mayoría de redactores ya lo hacen, con algunas excepciones (por ejemplo en la sección Luces). También depende de la disposición que tengan los periodistas, pero se podría decir que eso ya está cambiando.
4. ¿Qué aptitudes y cualidades debe tener un profesional periodista que ingrese a trabajar en la organización? Entendida como características psicológicas y emocionales.	Honesto, responsable, ético, con olfato periodístico, que sepa actuar en situaciones de crisis y bajo presión, que trabaje en equipo y que tenga apertura a los cambios.	Honesto, responsable, ético, con olfato periodístico, que sepa actuar en situaciones de crisis y bajo presión, que trabaje en equipo y que tenga apertura a los cambios.
5. ¿Qué habilidades y conocimientos debe tener un profesional periodista que ingrese a trabajar en la organización? Entendida como	Que maneje herramientas audiovisuales (video, audio y foto), redes sociales, que haya tenido experiencia por más mínima que fuera. Si sabe locutar, tiene buena dicción y se expresa bien verbalmente y frente a	Que tenga excelente redacción, que maneje lenguaje multimedia, y tenga acercamiento a las redes sociales.



características cognoscitivas.	cámaras, es un plus.	
-----------------------------------	----------------------	--

Los periodistas polivalentes producen noticias para dos o más soportes usando herramientas técnicas en todos los pasos del proceso. Son capaces de adaptar las historias al lenguaje de cada medio y llevar a cabo el proceso completo de producción. Los profesionales de *RPP Noticias* y *El Comercio* están de acuerdo con Salaverría y Negredo cuando mencionan, en su libro *Periodismo Integrado*, que “el mito del ‘periodista multimedia’ como un profesional que supuestamente podría hacer todo tipo de tareas en las nuevas redacciones integradas es solo eso, un mito” (Salaverría, Negredo, 2008, p. 169). El equilibrio del nuevo perfil del periodista está entre la experiencia y el uso de fuentes tradicional del periodismo antiguo, con el manejo de tecnología y la adaptación de los periodistas nuevos. La mayor parte de los profesionales deben aprender nuevas técnicas al mismo tiempo que desempeñan su tarea habitual en la producción informativa. “Ninguna persona puede hacer tres cosas a la vez, porque sería arriesgar la calidad por la cantidad. Creo que debe haber un ajuste, en nuestro país se está confundiendo eso. Uno no es pulpo”, señala Marcos La Rosa de *RPP Noticias* (Anexo 6.3.).

Las dificultades para el desarrollo exitoso del trabajo periodístico básicamente se ve vinculada al uso de herramientas y los distintos lenguajes, diferentes entre sí. “El periodista de *El Comercio* maneja perfiles muy similares, de mucha capacidad interpretativa y mucho análisis, pero creo que la dinámica de trabajo permite que el de la web y el del impreso tengan perfiles distintos. El periodista del impreso tiene tiempo para reflexionar, para armar su nota, para

seleccionar su información. Cosa que no podemos hacer en la web”, comenta Ángel Pilares de *El Comercio* (Anexo 6.3.).

Blanca Medina, de *RPP Noticias*, concuerda con esta afirmación: “Son medios distintos, en la radio tú puedes llamar al director de un hospital y él te va a decir cuántos heridos hay, por ejemplo. En cambio la televisión va a tener que ir al lugar, y enviar imágenes. La TV te exige imágenes, y es más complicado”. (Anexo 6.4.)

#### **4.7 VENTAJAS Y DESVENTAJAS**

Entre las ventajas que se señalan sobresale el hecho de que el periodista empieza a entender el trabajo del otro. Además de encontrarse en una situación privilegiada, pues el periodista que trabaja para varias plataformas no solo está más abierto a los cambios de la organización, sino también es más atractivo en el mercado laboral. Para la empresa, la ventaja está en el crecimiento y expansión empresarial, el desarrollo de la marca y el ahorro de costes. Entre las desventajas, se mencionan el cambio de dinámica de trabajo, que no le viene bien siempre a todos. La polivalencia, entendida como “hacer de todo para todas las plataformas”, es una amenaza para el desarrollo profesional del periodista, para la calidad del producto y para el avance de la convergencia.

**OBJETIVO 5: Identificar las ventajas y desventajas del modelo de integración de redacciones en *RPP Noticias* y *El Comercio*.**

	<b>RPP NOTICIAS</b>	<b>EL COMERCIO</b>
1. ¿Cuáles son las ventajas de la convergencia?	Se puede discutir y decidir la publicación así como los enfoques de la información con mayor facilidad. Además, se aceleran procesos internos y externos, se administran eficientemente las comunicaciones personales y se conectan ágilmente equipos de trabajo.	Gracias a la convergencia se puede conocer el trabajo del otro. Los periodistas están más preparados a los cambios en la dinámica laboral. Además se incrementa la productividad, se reducen los costes y mejora la colaboración.
2. ¿Cuáles son las desventajas de la convergencia?	Los periodistas sufrieron muchos cambios en su dinámica de trabajo. Pasaron de trabajar en una plataforma, para trabajar en tres, sin experiencia previa. A pesar de las constantes capacitaciones, no todos se adaptaron, y algunos fueron separados de la empresa, o renunciaron voluntariamente debido a la carga laboral.	Cambió la dinámica de trabajo de gente que lleva muchos años en la empresa, y que son más recelosos con la integración. Esto también implica mayor carga laboral para los más jóvenes, pues en ellos recae el flujo informativo de ambas plataformas. También hubo separación de personal.
3. ¿Los periodistas de su empresa se encuentran capacitados para enfrentar este nuevo modelo?	Durante una primera etapa, los periodistas asistieron a capacitaciones obligatorias de manejo de cámara, redacción, uso del CMS, redes sociales, optimización de buscadores (SEO), transmisiones en vivo, entre otras, dictadas	Se viene capacitando a los periodistas del papel y la web en el uso del Multidiario y en la optimización de buscadores (SEO). Antes de la integración, también se brindó talleres de redes sociales, entre otros.

	en su mayoría por externos. En la actualidad, hay menos capacitaciones, y son dictadas por los propios periodistas de la empresa.	
4. ¿Los periodistas de su empresa se encuentran prestos a participar en esta nueva organización?	En un inicio, se tuvo que contar con mucho personal nuevo que aceptó trabajar para la multiplataforma. Un número menor, que tenía muchos años en la empresa, intentó adaptarse. Sin embargo, algunos preferían dedicarse solo a la plataforma por la que fueron contratados. Actualmente, la idea es que los reporteros puedan tener multifunciones, pero en la práctica solo dos secciones la cumplen a cabalidad: Entretenimiento y Deportes.	Los periodistas del diario están dispuestos a trabajar en proyectos en línea y los redactores de Internet también redactan noticias para el papel. Algunos de ellos experimentan desde otro lenguaje, por ejemplo los blogs. Sin embargo, la polivalencia aún no se da en todas las secciones, como en el caso de Luces, donde todavía hay un equipo que se dedica exclusivamente al papel, y otro a la web.

“Hacia eso va la integración, se acerca a las nuevas costumbres del lector, y los diarios ya no pueden perder de vista la plataforma digital”, destacó Bruno Ortiz, editor de cierre de *El Comercio* (Anexo 6.3.), sobre una de las ventajas de la convergencia, dirigida a conseguir nuevo público. La integración es más que una decisión corporativa: es una oportunidad de trabajar en equipo e innovar, pensando en los lectores. Para ello, es necesario que los periodistas estén capacitados y prestos a trabajar en esta nueva organización. Los periodistas deben aprender, pero también la empresa tendrá que transmitir la nueva cultura organizacional e incentivar a que sus colaboradores tomen como

suyos los objetivos principales de esta estrategia. “En su mayoría, los periodistas de RPP se encuentran capacitados para enfrentar esta nueva experiencia, ya sea porque somos más jóvenes, o más involucrados a la tecnología. Creo que con la práctica y con la buena escuela de los que tienen más años dentro de RPP, la convergencia puede avanzar”, comentó María Inés Ching, presentadora de RPP TV (Anexo 6.3.).

## CONCLUSIONES

1. En un escenario cambiante de los medios de comunicación, el proceso de convergencia puede considerarse tanto como un objetivo estratégico o como una herramienta útil para un momento clave, pero que debe mantenerse. Las empresas periodísticas no pueden dejar de ver a la convergencia como una oportunidad de desarrollo que ha ayudado a otras organizaciones a mantenerse en el mercado. La tendencia de las grandes empresas es esa, y vale la pena experimentar este proceso a cualquier nivel.

2. Para que el proceso de convergencia sea exitoso, es importante señalar que la empresa periodística debe brindar una seguridad laboral y profesional a su personal. La mano de obra periodística debe ser respetada, ya que la convergencia implica cambios bastante drásticos en la dinámica de trabajo de los periodistas. Sin ese amparo, el proyecto de integración podría fracasar.

3. Lo que nos ha enseñado esta experiencia es que el “hombre orquesta” es y debe ser un mito, tal como lo explica Salaverría. Nadie tiene la capacidad de hacer todo a la vez, aunque tenga las habilidades para hacerlo, corre el riesgo de que la información pierda calidad. En la medida que avanza la convergencia, serán necesarios perfiles más específicos y especializados, como en el caso de infografistas interactivos, editores multimedia, periodistas programadores, Social Media editors, community managers, periodista de datos, analistas web, entre otros. El viejo valor del periodista ha sido

reemplazado por la figura de un nuevo y joven periodista multitarea, que no está restringido a trabajar en una sola plataforma.

4. Conviene señalar que ninguno de estos modelos existe de forma pura y ninguna de las organizaciones analizadas cumple totalmente los requisitos de cada uno. Buena parte de las experiencias o prácticas de integración podrían darse en uno u otro modelo indistintamente, mediante ideas o iniciativas concretas, y según los recursos que tengan. El ejemplo puede ser tomado de *RPP Noticias* y *El Comercio*, dos empresas periodísticas que podrían tener un organigrama similar, pero que sus procesos varían debido a la diferencias de sus plataformas. Las oposiciones también se pueden medir en las labores de los periodistas, los usos de la tecnología y las herramientas, y su flujo informativo en las plataformas tradicionales y digitales.

5. La participación de los usuarios es importante para definir el camino a seguir. De ninguna manera la empresa debe olvidar que vive para informar a la gente. El Internet es una herramienta que también sirve para medir y evaluar cada paso, es importante tomarlo en cuenta.

6. Si bien los periodistas coinciden que en el Perú no se vive una crisis de la prensa como en otros países, la crisis para ellos se refleja en la poca preparación que tienen los egresados de periodismo para enfrentarse a este reto. A esto se le suma la sobreoferta de profesionales que existe en el rubro y los bajos salarios que reciben por su trabajo. Si una empresa grande o pequeña con estos problemas decide entrar a un proceso de convergencia, no

solo será un suicidio para la organización, sino también acentuará los problemas que ya existen.

7. La convergencia es un fenómeno complejo que no termina con la integración de redacciones. En todos los modelos, la producción informativa para diferentes medios influye en las condiciones del trabajo y en la organización de la redacción. Una nueva redacción, equipada con la mejor tecnología no es suficiente. Los profesionales deben antes aprender a tener en cuenta las demandas cambiantes de las audiencias y los efectos en su trabajo sobre la calidad de los contenidos. Cambiar el “chip” es necesario.

8. No todas las empresas deben aplicar la convergencia a sus organizaciones. Según el español Juan Varela, la convergencia no será un buen negocio para todos pues afirma que los medios tradicionales están obligados a cambiar su modelo de negocio, porque principalmente, el que tienen, se les agota.

9. Como resultado del trabajo, proponemos repensar la actitud periodista hacia la convergencia. También sería conveniente debatirlo en las facultades y escuelas de periodismo, donde se forman los profesionales que se enfrentarán a esta experiencia.



## BIBLIOGRAFÍA

*175 años juntos*, (2014). El Comercio, edición especial. Lima: Empresa Editora El Comercio, domingo 4 de mayo.

ARGANDOÑA, Luis, (2008), et al. *BLOGS, Medios tradicionales y nuevos medios en el Chile 2.0*. Santiago de Chile: Ed. Catalonia Limitada.

BIONDI SHAW, Juan, (2010), et al. *Derribando muros. Periodismo 3.0: Oferta y demanda de comunicación en el Perú de hoy*. Lima: Ed. El Comercio.

BLÁZQUEZ M., & Peretti, M. F. (2007). *Matriz de documentación y datos: una herramienta para el análisis de los sistemas de información en las empresas*. Córdoba: Universidad Nacional de Córdoba, Argentina.  
<http://www.cyta.com.ar/ta0601/v6n1a2.htm>

BORREGUERO ALCUDIA, Mario, (2012), et al. *Convergencia de medios: Nuevos desafíos para una comunicación global*. Madrid: CEU Ediciones.

BRIGGS, Mark, (2007). *Periodismo 2.0. Una guía de alfabetización digital para sobrevivir y prosperar en la era de la información*. Austin: Centro Knight para el Periodismo en las Américas, de la Universidad de Texas.

CAMUS, J. (2009). *Tienes 5 segundos: gestión de contenidos digitales*. Santiago de Chile: Universidad Diego Poratles. [www.tienes5segundos.cl](http://www.tienes5segundos.cl)

CALVO, S. T. (2007). *La enseñanza del ciberperiodismo: de la alfabetización digital a la alfabetización ciberperiodística*. Sevilla: Ed. Comunicación Social.

CASINOS, Xavi, (2014). *El misterio del yogur caducado o cómo reinventar los periódicos*. Barcelona: Editorial UOC.

CEBRIÁN, Mariano, (2001). *La radio en la convergencia multimedia*. Barcelona: Editorial Gedisa.

CEREZO GILARANZ, Julio, (2009). *La revolución de prensa digital*. Madrid: Evoca Comunicación e Imagen.

COBO, Silvia, (2010). *Entrevista a Gumersindo Lafuente y Borja Echevarría*. España: Silviacobo.com. 20 de junio de 2010 <http://silviacobo.com/entrevista-a-gumersindo-lafuente-y-borja-echevarria/>

CONTRERAS, Érica [y] PASTOR (2014). *La integración de las redacciones a debate*. España: Soitu.es. 24 de abril, 2014 [http://www.soitu.es/participacion/2009/04/21/u/ceuelche\\_1240318623.html](http://www.soitu.es/participacion/2009/04/21/u/ceuelche_1240318623.html)

DE MATEO PÉREZ, Rosario, (2009), et al. *Gestión de empresas de comunicación*. Sevilla: Universidad de Sevilla.

DENNIS, Everette E (2009). *Prospects for a Big Idea –is there a future for convergence?* EEUU: International Journal of Media Management.

DERHAM, William. *Physico-Theology: Or a demonstration of the Being and Attributes of God, from his works of Creation*. W. & J. Innys Printers, Londres, (<http://tinyurl.com/labv1b>).

DIGITAL MEDIA LATINOAMÉRICA – LIMA, (2014). *World Association of Newspapers and News Publishers*. Lima: 19 y 20 de setiembre, 2014. [https://twitter.com/WANIFRA\\_AmLat/status/513385513471209472](https://twitter.com/WANIFRA_AmLat/status/513385513471209472)

*El Wall Street Journal separa sus redacciones*, (2010). España: 233grados.com. 26 de enero, 2010. <http://233grados.lainformacion.com/blog/2010/01/wsj.html>

MEDINA TOVAR, Sandro, (2007). *Entrevista a Guillermo Culell: “Los bloggers no son indicadores de que las cosas están bien o mal”*. Lima: Blog Letra Suelta, 16 de julio de 2007 (Recuperado en septiembre, 2014) <http://letrasueltaperu.blogspot.com/2007/07/los-bloggers-no-son-indicadores-de-que.html>

FLYNN, Barry (2000). *Digital TV, Internet & Mobile Convergence Developments and projections for Europe*. Londres: Phillips Global Media.

FRANCO, Guillermo (2009). *Necesidades de formación para medios digitales en América Latina*. Bogotá: FNPI.

FRANCO, Marta [y] PELLICER (2014). *Optimismo para periodistas. Claves para entender los nuevos medios de comunicación en la era digital*. Barcelona: Editorial UOC.

*Gannett, propietaria de USA Today, separa la prensa escrita del negocio digital y televisivo* (2014). España: Lainformación.com. 5 de agosto, 2014. [http://noticias.lainformacion.com/economia-negocios-y-finanzas/empresas/gannett-propietaria-de-usa-today-separa-la-prensa-escrita-del-negocio-digital-y-televisivo\\_RNP97tZW1qtpoBFRNRZM5/](http://noticias.lainformacion.com/economia-negocios-y-finanzas/empresas/gannett-propietaria-de-usa-today-separa-la-prensa-escrita-del-negocio-digital-y-televisivo_RNP97tZW1qtpoBFRNRZM5/)

GARCÍA AVILÉS, José Alberto, (2009), et al. *Integración de redacciones en Austria, España y Alemania: modelos de convergencia de medios*. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona. <http://ddd.uab.cat/pub/analisi/02112175n38/02112175n38p173.pdf>

GILLMOR, Dan (2004). *We the Media*. Oreilly.com. Julio, 2004. <http://oreilly.com/catalog/wemedia/book/ch02.pdf>

GORDON, Rich (2003). *The Meanings and Implications of Convergence*, in K. Kawamoto, *Digital Journalism: Emerging Media and the Changing Horizons of Journalism*, Rowman & Littlefield Publishers.

JENKINS, Henry (2008). *Convergence culture: La cultura de la convergencia de los medios de comunicación*. Barcelona: Ediciones Paidós.

JENKINS, Henry (2004). *The Cultural Logics of Media Convergence*. Londres: International Journal of Cultural Studies.

LAWSON-BORDERS, G. (2006). *Media Organizations and Convergence. Case Studies of Media Convergence Pioneers*. Nueva Jersey.

LIUZZI, Alvaro (2010). *Integrar la redacción, desintegrarla y focalizar*. Buenos Aires: Redaccionesonline.blogspot.com. <http://redaccionesonline.blogspot.com/2010/11/integrar-la-redaccion-desintegrarla-y.html>

LOZANO RENDÓN, José Carlos (1996). *Teoría e investigación de la comunicación de masas*. Estado de México: Longman de México Editores.

MARABOTO, Mario [y] MEJÍA ZÁRATE (2009). *Periodismo y negocios. Cómo vincular empresas con periodistas*. México D.F.: Ed. Miguel Ángel Porrúa.

MENDOZA MICHILLOT, María (2013). *100 años de periodismo en el Perú. Tomo I y II*. Lima: Fondo Editorial de la Universidad de Lima.

MORENO, Plácido (2009). *Reinventando el periódico: Una estrategia para la supervivencia de la prensa diaria*. Madrid: EuroEditions.

*Northcliffe Media divide sus redacciones* (2010). España: 233grados.com. 11 de enero, 2010.

<http://233grados.lainformacion.com/blog/2010/01/northcliffe.html>

OLMOS, Víctor (2004). *Un día en El Mundo*. Madrid: Ed. La esfera de los libros, Madrid.

*Once claves para ser un periodista web* (2009). Cartagena de Indias: FNPI.org. 5 de julio de 2009. <http://www.fnpi.org/noticias/noticia/articulo/once-claves-para-ser-un-buen-periodista-web/>

ORIHUELA, José Luis (2009). *Redacciones integradas o separadas*. España: eCuaderno.com. 3 de febrero, 2009.

<http://www.ecuaderno.com/2009/02/03/redacciones-integradas-o-separadas/>

OUTING, Steve (2002). *Immersed in the News*. San Petersburgo: Poynter Institute,

PAVLIK, John V (2005). *El periodismo y los nuevos medios de comunicación*. Barcelona: Ed. Paidós.

RIVADENEYRA OLCESE, Carlos (2012). *Resumen de XIV Encuentro Latinoamericano de Comunicación Social – FELAFACS*. [www.felafacs.org](http://www.felafacs.org)

RODRIGO ALSINA, Miquel (1989). *La construcción de la noticia*. Barcelona: Ed. Paidós.

RODRIGO ALSINA, Miquel (2001). *Teorías de la comunicación*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.

RODRÍGUEZ, A. B. (2013). *20 minutos: tres productos y un modelo de redacción*. (Doctoral dissertation, Tesis doctoral. Universidad de Santiago de Compostela).

SALAVERRÍA, R. [y] GARCÍA AVILÉS, J. A. (2008). *La convergencia tecnológica en los medios de comunicación: retos para el periodismo*. Trípodis, 23. Barcelona: Universitat Ramon Llull.

SALAVERRÍA, Ramón [y] NEGREDO (2008). *Periodismo Integrado. Convergencia de medios y reorganización de redacciones*. Barcelona: Editorial Sol 90.

SALAVERRÍA, Ramón. *Criterios para la formación de periodistas en la era digital*. Pamplona: Universidad de Navarra  
<http://www.unav.es/fcom/mmlab/mmlab/investig/crite.htm>

SALAVERRÍA, Ramón. *Los medios de comunicación ante la convergencia digital*. Pamplona: Universidad de Navarra.  
[http://dspace.unav.es/dspace/bitstream/10171/5099/1/Ramon\\_Salaverria.pdf](http://dspace.unav.es/dspace/bitstream/10171/5099/1/Ramon_Salaverria.pdf)

SALAVERRÍA, Ramón (2013). *Redacción en Internet*. Pamplona: MOOC (Massive Online Open Course) de la Universidad de Navarra  
[http://www.radiofish.com.ar/wp-content/uploads/sites/19/2014/04/UNAV\\_RSsalaverr%C3%ADa1b.pdf](http://www.radiofish.com.ar/wp-content/uploads/sites/19/2014/04/UNAV_RSsalaverr%C3%ADa1b.pdf)

SANCHEZ-TABERNERO, Alfonso (2000). *Dirección estratégica de empresas de comunicación*. Madrid: Ediciones Cátedra.

*Una historia que se escribe a diario* (2014). Somos, edición especial. Lima: Empresa editora El Comercio. Sábado 3 de mayo, 2014.

UNIVERSIDAD DE SEVILLA (2007). *Open Course Ware: Producción periodística. Apartado 9. La Redacción y otras áreas de la empresa periodística*. Sevilla. <http://ocwus.us.es/periodismo/produccion-periodistica/asigpp/apartados/apartado9-1.html>

VARELA, Juan (2008). *Convergencia de medios contra la crisis*. Madrid: Soitu.es. 1 de noviembre de 2008.  
[http://www.soitu.es/soitu/2008/10/01/sociedadcableada/1222857641\\_723544.html](http://www.soitu.es/soitu/2008/10/01/sociedadcableada/1222857641_723544.html)

WEST, Richard; y TURNER, Lynn H (2005). *Teoría de la Comunicación. Análisis y Aplicación*. Madrid: Ed. McGraw Hill.

YEZERS'KA, Lyudmyla (2008). *Ciberperiodismo en Perú: análisis de los diarios digitales*. Lima: Universidad de Piura, Facultad de Comunicación.

# **ANEXOS**

## Anexo 1: Variables e indicadores

OBJETIVOS	VARIABLES GENERALES	CONCEPTO	VARIABLES INTERMEDIAS	CATEGORIAS	INDICADORES	PROCEDIMIENTOS
Determinar las dimensiones o etapas que se han desarrollado en las redacciones de El Comercio y RPP.	Etapas de integración de redacciones <sup>7</sup>	Época o avance en el desarrollo en el proceso de integración iniciado	Elaboración <sup>8</sup>	Misión	Metas principales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevistas cualitativas</li> <li>- Observación (participante y no participante)</li> </ul>
				Objetivos	A corto plazo	
					A largo plazo	
			Ejecución <sup>9</sup>	Organización	Tiempo	
					Recursos	
					Medios	
	Materiales					

<sup>7</sup> SANCHEZ-TABERNERO, Alfonso (2000) *Dirección estratégica de empresas de comunicación*. Madrid: Ediciones Cátedra.

<sup>8</sup> Planteamiento de misión y objetivos a corto y largo plazo.

<sup>9</sup> Puesta en marcha del plan elaborado.



					Espacio físico		
			Evaluación				
	Dimensiones <sup>10</sup>	Niveles de desarrollo para alcanzar la convergencia.	Tecnológica				
			Empresarial	Diversificación de productos			
				Diversificación de públicos.			
			Profesional	Polivalencia de periodistas <sup>11</sup>		Funcional <sup>12</sup>	
						Mediática <sup>13</sup>	
			De los contenidos	Multiplataforma		Diario	
	Televisión						
	Radio						

<sup>10</sup> SALAVERRÍA, Ramón; NEGREDO, Samuel (2008) *Periodismo Integrado. Convergencia de medios y reorganización de redacciones*. Barcelona: Ed. Sol90Media. Pág. 45.

<sup>11</sup> IBIDEM, pág. 48. Labores y tareas.

<sup>12</sup> IBIDEM, pág. 48. Periodista que cumple labores distintas a su especialidad.

<sup>13</sup> IBIDEM, pág. 49. Periodista que cumple labores en distintos medios.

					Internet	
Identificar los factores internos y externos que determinan el proceso de integración de redacciones en las empresas periodísticas	Factores que determinan el proceso de integración de redacciones. <sup>14</sup>	Elementos condicionantes que contribuyen a lograr un resultado en el proceso de integración de redacciones	Internos	Aspiraciones comerciales	Competencia	- Entrevistas cualitativas
					Potenciación de la marca	
				Nuevos productos		
				Política de innovación		
				Conservación de la pauta publicitaria		
			Optimización de recursos			
			Externos	Caída de ventas de los diarios		
	Avance de la					

<sup>14</sup> SALAVERRÍA, Ramón; NEGREDO, Samuel (2008) *Periodismo Integrado. Convergencia de medios y reorganización de redacciones*. Barcelona: Ed. Sol90Media. Pág. 21. / BIONDI SHAW, Juan, (2010), et al. *Derribando muros. Periodismo 3.0: Oferta y demanda de comunicación en el Perú de hoy*. Lima: Ed. El Comercio. / LIUZZI, Alvaro. (2009) *Documental Multimedia Redacciones On Line*. Buenos Aires. Disponible en: [redaccionesonline.blogspot.com](http://redaccionesonline.blogspot.com)

				tecnología		
				Públicos objetivos / diversificación de audiencias	Adolescentes 12 -17 años Jóvenes 18 -29 Adultos 30- ¿?	
				Cambio del modelo económico		
Explicar las tareas relacionadas con el planeamiento, producción y distribución del contenido informativo que están aplicando EI	Tareas de rutinas en la redacción <sup>15</sup>	Trabajo que hace un periodista en un tiempo limitado y dispuesto en una redacción en proceso de integración.	Planeamiento	Planes	Pre cuadro de comisiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevistas cualitativas</li> <li>- Observación (participante y no participante)</li> </ul>
					Cuadro de comisiones	
				Políticas	Reuniones obligatorias	
					Reuniones de urgencia	

<sup>15</sup> IBIDEM.

Comercio y RPP.				Programación			
				Producción	Origen		Fuentes orales
							Fuentes Documentales
					Recolección		Cantidad
					Enfoque		Neutro
							A favor
							En contra
				Flujo	24h / 7d /365a		
					12 h/ 5d		
				Distribución	Publicación		Cotidiana
Especial							
Analizar el rol del periodista	Perfil del periodista en	Conjunto de rasgos y	Función del periodista	Labores rutinarias	Tareas diarias establecidas	- Entrevistas cualitativas	

en las redacciones integradas que están aplicando El Comercio y RPP.	medios convergentes <sup>16</sup>	habilidades particulares que caracterizan al periodista.			Comisiones asignadas	(a los jefes de mesa y editores).  - Observación (participante y no participante)
				Labores especiales	Coberturas especiales	
					Iniciativas	
			Características	Multitasking <sup>17</sup> (multitareas)	Redacción	
					Edición	
					Diseño	
					Publicación	
				Multiplataforma <sup>18</sup>	Digital	
					Analógica	

<sup>16</sup> SALAVERRÍA, Ramón; NEGREDO, Samuel (2008) *Periodismo Integrado. Convergencia de medios y reorganización de redacciones*. Barcelona: Ed. Sol90Media.

<sup>17</sup> Referido al periodista que cumple varias labores para una sola plataforma. (Ver, "Periodismo integrado")

<sup>18</sup> Referido al periodista que cumple varias labores en diferentes plataformas. (Ver, "Periodismo integrado")

				Aptitudes y habilidades	Creatividad	
					Criterio	
					Liderazgo	
					Sociabilidad	
					Organización	
					Trabajo en equipo	
					Rapidez	
					Calidad	
					Productividad	
				Cualidades y conocimientos	Sentido de la narrativa multimedia	
					Sentido de la hipertextualidad	
					Disposición a interactuar con el público	

					Sentido de la audiencia	
					Usuario avanzado de buscadores y otros servicios de internet	
					Conocimientos de las aplicaciones	
					Dominio de dispositivos móviles	
Identificar las ventajas y desventajas del modelo de integración de redacciones de El Comercio y RPP.	Ventajas y desventajas del modelo	Pros y contras del modelo de integración de redacciones.	Ventajas	Mayor producción	Noticias	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevistas cualitativas</li> <li>- Observación (participante y no participante)</li> </ul>
					Audiencia	
				Innovación	Nuevos productos	
					Nuevos enfoques	

				Oportunidades laborales para el personal	Línea en carrera	
					Reajuste salarial	
				Aumento de ganancias	Mayor Publicidad	
					Mayores ingresos	
			Desventajas	Riesgos monetarios	Pérdida de capital	
					Pérdida de anunciantes	
				Reducción de personal	Administrativo	
					Periodístico	
				Explotación del personal periodístico	Horas contrato	
					Hora extras	
				Competencia	Productos	



				desleal	similares	
					Cobertura noticiosa similar	

## Anexo 2: Cuestionario aplicado a periodistas de *RPP Noticias* y *El Comercio*

### **MODELO DE CUESTIONARIO**

OBJETIVO 1: Determinar las dimensiones o etapas que se han desarrollado en las redacciones de *RPP Noticias* y *El Comercio*.

1. ¿Conoce cuáles es la misión y visión de la empresa a nivel periodístico y empresarial?
2. ¿Cuáles cree que son los objetivos de la empresa, a corto y largo plazo, al organizar una redacción integrada?
3. ¿Qué cree que necesita la empresa para la ejecución de una redacción integrada?
4. ¿En qué etapa que se encuentra el proceso de convergencia?

OBJETIVO 2: Identificar los factores internos y externos que determinan el proceso de integración de redacciones en las empresas periodísticas *RPP Noticias* y *El Comercio*.

1. ¿Cuáles son los factores externos que determinan el proceso de integración de redacción en la empresa periodística donde trabajas?
2. ¿Cuáles son los factores internos que determinan el proceso de integración de redacción en la empresa periodística donde trabajas?
3. ¿Cuáles cree que son las aspiraciones comerciales de la empresa?
4. ¿De qué forma crees que la empresa se enfrenta a la competencia?
5. ¿En la empresa existe un área que desarrolle nuevos productos?
6. ¿El modelo económico que impera en nuestro país ha beneficiado o perjudicado el desarrollo de la convergencia en la empresa? ¿De qué forma?
7. ¿Qué tan importante es el avance de la tecnología en la creación de una redacción integrada en su empresa?
8. ¿Cree que se vive una crisis en la prensa?
9. ¿Cuáles cree que son las fortalezas y debilidades de la organización?
10. ¿Cuáles cree que son las oportunidades y amenazas de la organización?

OBJETIVO 3: Explicar las tareas relacionadas con el planeamiento, producción y distribución del contenido informativo que están aplicando *RPP Noticias y El Comercio*.

1. ¿Cuál es la dinámica de trabajo un día normal en la redacción?
2. ¿Cuál es el flujo informativo de la plataforma digital y la plataforma tradicional?
3. ¿Cómo se decide la publicación de la información en las diferentes plataformas? ¿En el caso de las primicias?

OBJETIVO 4: Analizar el rol del periodista en las redacciones integradas que están aplicando *RPP Noticias y El Comercio*.

1. ¿Cuáles son las labores rutinarias que cumple un periodista de esta redacción? ¿Cuáles son sus tareas diarias?
2. ¿En qué consisten las labores especiales de un periodista de la organización? ¿Coberturas especiales, iniciativas?
3. ¿En qué situaciones un periodista colabora con todas las plataformas?
4. ¿Qué aptitudes y cualidades debe tener un profesional periodista que ingrese a trabajar en la organización? Entendida como características psicológicas y emocionales.
5. ¿Qué habilidades y conocimientos debe tener un profesional periodista que ingrese a trabajar en la organización? Entendida como características cognoscitivas.

OBJETIVO 5: Identificar las ventajas y desventajas del modelo de integración de redacciones de *RPP Noticias y El Comercio*.

1. ¿Cuáles son las ventajas de la convergencia?
2. ¿Cuáles son las desventajas de la convergencia?
3. ¿Los periodistas de su empresa se encuentran capacitados para enfrentar este nuevo modelo?
4. ¿Los periodistas de su empresa se encuentran prestos a participar en esta nueva organización?

### Anexo 3: Entrevistas realizadas a los periodistas de *RPP Noticias* y *El Comercio* entre 2010 - 2012

**SANDRA OTOYA**

**EMPRESA: RPP NOTICIAS**

**CARGO: COORDINADORA MULTIMEDIA DE RPP.COM.PE**

**FECHA: SEPTIEMBRE, 2010**

---

“He sido redactora de Actualidad de RPP.com.pe, luego gestioné la portada de la página web, luego pase a ser videoreportera, y después comencé a coordinar las comisiones de los videoreporteros del área Multimedia. Ahora también coordino, pero cosas relacionadas al material audiovisual de la página web, como galerías, fotos, infografías, mapas, etc.”

“Al empezar el día, reviso el material que se ha publicado, y que puede desarrollarse durante el día. Durante la mañana estoy elaborando especiales multimedia. En la reunión de la mesa de la mañana debo estar presente para saber que se va a cumplir durante el día”.

“Todavía veo que las cosas en la mayoría de secciones están funcionando como siempre. La radio tiene su agenda diaria, la web también. Creo que también tiene que ver con los recursos con los que se cuenta. La radio por ejemplo tiene un staff mayor que lo que tiene la web, además cuenta con más logística, como móviles y choferes: es todavía la plataforma más importante. Sin embargo, con el tema de la convergencia las cosas han comenzado a cambiar. Puedo hablarte de una sección en especial que su equipo está escribiendo para la web y está saliendo a la calle. Es la sección de VIDA (Entretenimiento)”.

“En la reunión no he notado que realmente se diga en que plataforma vaya la información. Se hace una lista de qué temas se va a tocar, el enfoque, el reportero que lo cubrirá, y se asume que irá con una cámara de video. Los encargados de Web se encargan de pedir fotógrafos si es necesario”.

“En las últimas elecciones se hizo un plan previo de logística, de recursos humanos, de comisiones, etc. Mucha gente joven tuvo la oportunidad de salir en vivo en la radio, además que traían sus imágenes propias. También se usó muchas imágenes de las personas que se encargan de hacer televisión”.

“Para trabajar aquí es necesario que manejes las nuevas tecnologías. De hecho que es un perfil muy diferente. Lo que nunca va a cambiar es que tenga pasta para ser periodista, que le guste, que le apasione, es la base de todo. Debes tener criterio, creatividad, organización, ser práctico, tener buenos enfoques. Eso también te da la experiencia. Necesitas saber editar videos, audios fotos; saber manejar cámaras de video y que no le pongas peros a eso. Manejar redes sociales y blogs”.

“Creo que decidieron implementar la convergencia porque se han dado cuenta a dónde va el mercado. Si quieren seguir siendo una gran empresa de comunicaciones, ese es el paso. El tema no es solo periodístico, la convergencia es a nivel tecnológico también, las tecnologías han ayudado mucho. No quieren que les ganen. A nivel interno, la empresa ve que está desaprovechando sus recursos, talento humano. Cuando era videoreportera me encontraba con el reportero de radio y el fotógrafo en una comisión. Además del reportero de RPP, también estaba el reportero de Capital. Todos en una sola comisión. Eso no es optimizar, por eso la empresa no quiere seguir ‘matando’ personal joven en las redacciones”.

“La convergencia está en una etapa inicial, incipiente. La gente se está acostumbrando a trabajar junta, a ver una agenda junta, a aprender junta. Es una retroalimentación. Desde los jefes hasta los redactores y reporteros. Pero aún hay muchos cabos sueltos, por ejemplo en tema de organización, quién se encarga de qué. Qué área debería hacer tal cosa, o aquella. Quién debe asumir las transmisiones en vivo, si son los de la web, o los encargados de área. También falta cambiarles el ‘chip’ a varias personas. Aún no se quitan esa idea que deben hacer más que sentarse a redactar notas. Hay gente que no quiere capacitarse, porque cree que no será necesario. El avance tiene que partir de las cabezas, de los jefes, quizá meter presión, asumir responsabilidades. Ellos mismos deberían capacitarse. No solo manejar herramientas tecnológicas, sino entenderla. La idea es entenderla en sus diferentes dimensiones”.

**MARÍA INÉS CHING**  
**EMPRESA: RPP NOTICIAS**  
**CARGO: CONDUCTORA DE RPP TV Y PRODUCTORA WEB DE RPP.COM.PE**  
**FECHA: MAYO, 2012**

---

“La misión de RPP Noticias tiene que ver con la integración de los peruanos. Que nuestra información sirva para que los peruanos tengan una mejor calidad de vida. La visión tiene que ver con alcanzar el liderazgo de los medios de comunicación”.

“Mi rutina empieza a las 11 a.m. y me preparo para el noticiero del mediodía. Previamente estoy escuchando la radio o leyendo noticias en la web, para profundizar en los temas. En el programa presento noticias y hago entrevistas a personajes políticos acerca del principal tema del día. Luego de 4 p.m. a 8 p.m. apoyo en la producción de informes especiales del noticiero central”.

“Sí creo que hay una diferencia entre el flujo informativo de la plataforma digital y las plataformas tradicionales, debido a que los temas varían, entonces se nutre de temas de agencias, tecnología y farándula, que no se tocan en la plataforma de TV y radio, porque son distintos los públicos”.

“Hace un año (2011) se lanzó el canal de TV. En un inicio, se puso al mando a gente que había trabajado por mucho tiempo en la plataforma de radio, pero no era gente especializada. Lo que pasó fue que el producto no salió como se esperaba. Creo que se arriesgó demasiado”.

“Las tres plataformas (radio, televisión y web) trabajan juntas cuando hay un ‘breaking news’. Es mucho más rico tener muchas fuentes para alimentarse mutuamente”.

“Las funciones de un periodista de RPP van por saber contar la historia para cada plataforma. Hay reporteros que ‘tuitean’, mandan fotos, despachan para radio y hacen enlaces en vivo para televisión de un mismo hecho. Es un proceso muy complejo, que requiere de mucha preparación. Lo óptimo sería que haya un periodista tan completo que satisfaga todas las demandas, pero lamentablemente no se puede hacer eso. Se trata de apoyar desde base, para que el trabajo del periodista en cobertura sea más fructífero”.

“A través de las reuniones de la Mesa Central de Información, a diario se establecen las coberturas, se marcan los temas de agenda que muchas veces son replicados por otros medios de comunicación, que profundizan en los temas que nosotros tocamos quizá de manera más inmediata e informativa”.

“Tener periodistas multitasking es a lo que se aspira en RPP. Se trata de un periodista que tenga las facultades para ser reportero, redactor, editor, y algunas veces hasta conductor, y cubrir las demandas de todas las plataformas. Sobre todo los reporteros son los que tienen este perfil. Los

productores se especializan más en los programas, entonces no hacen coberturas, no tienen las tareas de los reporteros”.

“Un periodista de RPP tiene que tener flexibilidad para poder manejar la presión de trabajo y para satisfacer las demandas de todas las plataformas”.

“Para enfrentar esta experiencia, RPP necesita más personas especializadas para la plataforma web. Ha habido cambios, donde el personal de la web, incluyéndome, ha migrado a otras plataformas. Si se tuviera a más personas dedicadas a la web, que tengan conocimiento del SEO (Search Engine Optimization), eso nos daría un plus para poder competir fuertemente en el mercado de medios digitales”.

“Algunos factores externos que podrían haber hecho que la empresa integre sus redacciones están la competencia del mercado y el avance de la tecnología. Entre los factores internos: la capacitación de los periodistas y las aspiraciones comerciales de la empresa”.

“La ventaja de esta experiencia es que puedes llegar a todos los públicos posibles, además puedes hacer mejor uso de tus recursos informativos. Así también, ayuda a los periodistas y a la empresa a estar a la vanguardia y a estar preparados para los cambios que se puedan dar en el mundo periodístico. Entre las desventajas podría mencionar que es muy difícil cumplir con todas las demandas de las plataformas, lo que podría generar un desgaste para el periodista. Pienso que las comisiones deberían ser más equitativas, pues la sobrecarga de trabajo es peligrosa. El tema de la inmediatez también parece ser un problema algunas veces, pues hay situaciones en que la noticia se puede explotar mejor con un proceso previo de producción. La falta de experiencia de profesionales en cada plataforma puede generar trabas en el trabajo, pero creo que con el tiempo eso se puede mejorar”.

“En su mayoría, los periodistas de RPP se encuentran capacitados para enfrentar esta nueva experiencia, ya sea porque somos más jóvenes, o más involucrados a la tecnología. Creo que con la práctica y con la buena escuela de los que tienen más años dentro de RPP, la convergencia puede avanzar”.

“Entre las fortalezas de la empresa está en nuestra capacidad para competir en todas las plataformas, que es algo que no tiene ningún medio de comunicación. Incluso con nuestros corresponsales, que también están siendo capacitados para despachar tanto para radio y TV. Si alguien de RPP decide ir a otro medio de comunicación, le será más fácil adaptarse, pues esta experiencia sirve para que podamos tener idea de cómo se trabaja en cada soporte”.

**MARCOS LA ROSA**  
**EMPRESA: RPP NOTICIAS**  
**CARGO: COORDINADOR MULTIMEDIA DE RPP NOTICIAS**  
**FECHA: MAYO, 2012**

---

“Ingresé a RPP como editor de fotos e infografista para la página web de RPP. Luego fue evolucionando más el perfil, y pasé a producir algunos videos y páginas que comenzaban como nuevos productos. Ahora soy coordinador multimedia. Ya no opero el contenido, pero gestiono que se produzca, para la televisión y la web”.

“Antes, un periodista de radio hacía sus notas para radio, y el redactor volteaba las notas para web. Con la llegada de la televisión y la convergencia, los periodistas ya no están sentados, y generan sus propias noticias, tienen que aprender el lenguaje de televisión y el de la radio. En ese sentido, hay mucha exigencia en lo que se pide al periodista. Ahora tienen que producir para radio, televisión y web, pero siempre desde el perfil periodístico. El nivel técnico se puede aprender en el camino”.

“En coberturas especiales, se acelera más todo las funciones del periodista. Por ejemplo, hay una cobertura especial, y el periodista deberá enviar un despacho, un enlace en vivo, y además, con su Blackberry, enviar fotos para la web. Tiene que pensar en las tres plataformas en simultáneo”.

“Muchos creen que un periodista multimedia, es un periodista multitareas, o un periodista multiplataforma. Es muy diferente que tengas tres o cuatro manos haciendo la misma cosa, porque pierdes la calidad de información. Ninguna persona puede hacer tres cosas a la vez, porque sería arriesgar la calidad por la cantidad. Creo que debe haber un ajuste, en nuestro país se está confundiendo eso. Uno no es pulpo”.

“Para trabajar en RPP tienes que saber manejar la presión. Tienes que tener muchos deseos de aprender, no negarte al aprendizaje, tienes que ser muy receptiva. No solo trabajas con integrantes de tu sección, sino también tienes que lidiar con mucha más gente, por lo que necesitas tener la iniciativa de trabajar en equipo. En cuanto a las habilidades, siempre pedimos que tengan una redacción impecable, y el mínimo de conocimiento en herramientas multimedia”.

“A primera hora se revisa el cuadro de comisiones, qué temas son los que se deben cubrir. Luego la sección empieza a definir que reportero cubrirá el tema y a qué plataformas lo hará. Se manejan los equipos, se asigna camarógrafos. Se arman los temas por prioridad e importancia. Los reporteros salen, pero la redacción nunca para, pues hay transmisiones en radio y televisión con lo que se alimenta la web. Los reporteros que llegan de las comisiones editan sus ‘bites’, y hay otros más ‘tromes’ que editan su informe para televisión completo, que luego es revisado por producción. Ellos mismos arman su nota que luego será publicada en la web”.



“El flujo de la web es mucho mayor en la mañana, y en la tarde, donde hay intercambio de personal, y ellos van revisando constantemente la portada. La radio, sin embargo, sigue siendo la que tiene mayor flujo, si hay un despacho se tiene que emitir en el momento, es instantáneo. En televisión, el flujo incrementa con la emisión de los noticieros”.

“Cuando se trata de primicias, la prioridad es la radio. Cuando llegó la televisión, se tuvo la idea de tener la primicia en las tres plataformas, pero la radio sigue teniendo mayor prioridad, porque es más factible ya que se requiere pocos equipos”.

“La misión de la empresa a nivel periodístico es ser primeros en la noticia. A nivel empresarial en ser la empresa líder en comunicaciones. RPP tiene los mejores periodistas en el medio, y los mejores periodistas multiplataforma”.

“La empresa quiere que todos sus periodistas estén capacitados completamente en este nuevo mundo. Los periodistas que tenían eran geniales en cuanto radio, pero han tenido que capacitarlos por la aparición de estas plataformas. Hubo muchos esfuerzos por capacitar al personal, y se ha logrado. Se ha integrado gente joven que trabaja con gente que ya tiene tiempo aquí, para dar el matiz que necesita. Esto es también porque la empresa quiere promoverlos, pocas personas cumplen una sola función en esta empresa”.

“Todavía falta cambiar el chip a muchas personas en esta empresa. Es difícil, porque todo proceso implica un conflicto interno. Siempre nos exigen capacitar al personal, hay un monitoreo individual para que las personas aprendan otras funciones. La empresa necesita también invertir más, en la infraestructura por ejemplo, supongo que ya lo tiene planeado”.

“Manejemos 5 etapas. Estuvo en una etapa de 3, porque había muchas cosas que afinar, y muchos procesos de cada plataforma que tenían que congeniar. Pero ahora creo que se ha puesto un alto, y la convergencia ha retrocedido medio punto. Con la reestructuración de la televisión, se ha separado un poco de las otras plataformas, para luego volver a integrarse. Radio y web tienen años y ya están consolidados, la plataforma de televisión es nueva, así que eso es algo normal. Pero sí creo que estamos a la mitad de la convergencia”.

“Una de las ventajas de trabajar en una redacción integrada es aprovechar los recursos al máximo. Ya no hay reporteros para cada plataforma, porque ellos trabajan para alimentar a todas, eso es una gran ventaja. Eso reduce el tiempo de producción. La desventaja es que te agarren de pulpo: menos personas, menos costo, pero haces de todo, y los contenidos no son de buena calidad. Otra desventaja es que el mismo enfoque de la noticia se repita en las tres plataformas”.

“El 90% del personal de la organización está capacitado para cumplir sus labores. La empresa está interesada en hacerlo y en evaluar al personal. Las personas tienen muchas ganas de aprender, algunos quizás por la edad no están prestos a eso, pero son pocos los ejemplos”.

**JAVIER ÁVILA**  
**EMPRESA: RPP NOTICIAS**  
**CARGO: SUBDIRECTOR DE LA MESA CENTRAL DE INFORMACIONES DE RPP NOTICIAS**  
**FECHA: JUNIO, 2012**

---

“Mi trabajo en RPP Noticias es un poco articular la Mesa Central de Informaciones que es un proyecto nuevo, que no solo unifica la televisión, sino también radio y web, con un personal al que llamamos “periodista multiplataforma”, quien cubre información para radio, web y TV”.

“Cuando entré a trabajar a RPP, nos hicieron una inducción de lo que es la misión y visión de la empresa y en realidad siempre hemos confundido la visión con la misión, porque es un poco la idea de cuál es la filosofía del Grupo RPP, que sirve como plataforma de información y entretenimiento para todos los peruanos. Por otro lado somos un medio multiplataforma que respeta la libertad de expresión, la independencia periodística, y somos un medio con bastante objetividad, de reconocimiento mundial”.

“Con la convergencia, la empresa busca ampliar sus fronteras de comunicación. Apostamos por la televisión, y es difícil en el Perú, ya que hay muchos canales de señal abierta, pero en cable hay un segmento importante de televidentes que ven canales de noticias. Era un reto para la empresa buscar cómo ganar ese público cautivo en el cable ya que teníamos en el país solamente un canal dedicado a ese tipo de informaciones, y luego nació otro. Nosotros nos hemos perfilado como un canal de noticias dentro del cable que busca ser el primero. RPP quiere lograr una experiencia nueva en estos tiempos de la convergencia informativa como ha sucedido en otros países como España, que fue como el padre de esto, de unificar los criterios televisivos, radiales, inclusive en algunos diarios. Algunos han viajado, hemos comprado equipos, nos hemos capacitado, entonces la empresa apuesta por esto, somos nuevos en esta experiencia, y ningún medio peruano lo tiene aún”.

“RPP ha hecho 40 años de radio, entonces de la noche a la mañana empezamos a hacer televisión. Las personas que trabajan aquí son buenos en lo que hacen, pero de pronto amanecen con que tienen que hacer televisión y hay que capacitarlos. Muchos ya tienen edades avanzadas, son periodistas muy curtidos, entonces cambiarles el ‘chip’ para que hagan ahora televisión nos ha costado. Plazos no hay, nosotros quisiéramos ser los más breves posibles porque queremos estar sólidos, por eso es que en este último tiempo se ha convocado a más gente joven.

“En esta segunda etapa, con el relanzamiento de nuestro canal, hemos salido con el pie más alto. Los televidentes han dicho: “Caramba, ahora veo RPP como debe de ser”. Ya sentimos que estamos compitiendo. Me refiero más en el producto de televisión, porque es el que más cojea por la novedad, la radio no, porque no hay otra radio aquí en el Perú que le haga frente a RPP en cuanto a información. Han salido proyectos, iniciativas, muchos se han

quedado en el camino y RPP sigue siendo la número uno, no solo en el Perú, sino a nivel intercontinental. En la web también estamos haciendo frente, librando una batalla con otros medios y como vemos, en televisión también. Entonces la empresa quiere darle más apoyo a la TV para que aprenda a caminar, mi primer hijo ya se defiende solo, la web está ahí dando sus pasos, pero la televisión necesita apoyo, un andador”.

“Un día en RPP empieza con una reunión en la Mesa Central de Informaciones, eso lo hace muy diferente a otros medios. Cuando tú vas a un canal de televisión, radio o un periódico, tienes a un jefe de informaciones que distribuye las comisiones para cubrir en la calle, un día el periodista puede hacer Deportes y otro Espectáculos. En cambio acá somos varias cabezas que decidimos las comisiones del día y esas cabezas son parte o jefes de sección, tenemos Economía, Servicios, Deporte, Vida... cada uno tiene su especialidad. El día se inicia con la apertura de las comisiones, cada sección plantea la suya y el reportero que se asigna sabe que se tiene que despachar para la radio y la televisión, si lo acompaña un camarógrafo él va enviando las imágenes por nuestro flyaway, y aquí hay redactores web para que esa noticia que se envió por radio o televisión pueda ser editada para el lenguaje web”.

“El reportero muchas veces manda fotos a través de Smartphone, para que aquí la plataforma web tenga la foto inmediatamente, igual en video. Entonces así no esperamos llegar a la redacción para que se procese la información. Esa es la filosofía de la radio, la inmediatez, RPP tiene que dar la noticia antes de que se rebote inclusive. El reportero sabe esa responsabilidad; a diferencia de otros reporteros que solo trabajan para televisión y que hacen sus stand-up, pautean su video y se van a su casa. En cambio aquí, cuando terminan de cubrir, regresan al medio, editan la nota y esto sale en los noticieros de TV, en la radio salen los audios que puedan usarse, y en la web salen las fotos”.

“Existen flujos diferentes entre las plataformas; debido a los diferentes turnos, o el volumen de noticias. Hay gente dedicada a la web (redactores, infografistas, productores multimedia), entonces el reportero ya no tiene que llegar a hacer ese trabajo, es todo un trabajo en equipo y el flujo es de acuerdo a lo que se va enviando y va llegando”.

“Teniendo las plataformas de radio, televisión y web ya hemos tenido la primera experiencia en estos últimos meses donde las tres plataformas trabajaron juntas. Hubo un incendio en Mesa Redonda, donde un reportero cubría y un camarógrafo cubría y enviaba las imágenes. Mientras tanto aquí cortamos la programación habitual para enlazarnos en vivo con el reportero que despachaba para radio y TV, y interactuaba con los conductores de estas plataformas. Simultáneamente, el equipo web informaba por redes sociales y compartía las fotos que iban llegando de los usuarios. Esas mismas fotos las utilizamos para la televisión mientras se seguía despachando... entonces las 3 plataformas informaban a la vez lo que estaba pasando en ese momento. Fue una experiencia grata, que ahora la estamos utilizando con otras informaciones”.

“Las primicias la damos en cuánto se pueda. Obviamente la radio es mucho más rápida pues no necesita imágenes, y en la televisión es necesario siempre mostrar imágenes. Además sabemos que es el producto madre de RPP, aunque también debo decir que no es una regla común”

“Las desventajas iniciales de la convergencia es que esta es una nueva experiencia. Hemos tenido de todo, desde que fallen los equipos por cuestiones tecnológicas pero hemos ido aprendiendo en el camino. Lo novedoso es una desventaja, porque vamos a equivocarnos definitivamente, estamos pagando ese derecho de piso y pero lo vamos a ir solucionando porque hay mucha gente capaz. La ventaja de la convergencia es que te vuelves un medio de comunicación interesante, es decir, lo que tú quieres decir ya no solamente se limita a la radio, sino a la televisión y la web. Creo que la gente está migrando al cable por los contenidos que ofrece y la web nos hace encontrarnos con un público más joven, que no tiene la radio.

“El periodista debe saber que ahora los perfiles han cambiado, antes uno escribía muy bien y decías ‘voy a ser periodista porque escribo bien’, pero si solo te quedas en eso vas hacer un escritor y de repente te van a contratar en un buen periódico, y ‘éxitos y buena vibra’, pero para un medio multiplataforma, aparte de escribir bien, tienes que también conocer de recursos tecnológicos, manejar la cámara, saber mandar un despacho radial, tener buena dicción, saber publicar en la web. Por supuesto, un periodista multiplataforma se hace mucho más ‘atractivo’ porque compite más y está más capacitado para trabajar en cualquier plataforma”.

“Este es un plan de mediano y largo plazo, quiero que sea corto pero te contaba que 40 años de periodismo aquí se quedaron en la radio, porque ese es su naturaleza, es como si fueras a cualquier medio de televisión y le dices ‘Desde mañana vamos hacer radio’, ¿qué haces con esa gente? ¿Los matas? “ No saben cómo se informa en la radio, cómo se hace un despacho, cómo editas audios, tienes que capacitarlos y muchos se quedaron en el proceso. No estamos al 100%, hay mucha gente que en el camino seguramente se va a quedar y no va a querer seguir, y es así, pero las cosas se están diciendo muy claras y no se llevarán una sorpresa. A los periodistas se les está informando que lo que queremos es una multiplataforma, ya es su decisión de ellos si quieren continuar con nosotros”

“La fortaleza es que el plus que nos da la radio, su credibilidad, no nos lo quita nadie. La marca es importantísima, desde que le pones el sello ya sabes la identificación de que estás hablando de algo serio. En cuanto a debilidades, obviamente es la falta de experiencia. Al ser nuevos en esta aventura hace que mucha gente no quiera seguirnos,. Otra es que la tecnología se va reformulando cada vez más rápido y se van quedando en el camino los equipos carísimos que hemos comprado. Hay que invertir permanentemente y eso te lleva a hacer cambios”.

“En cuanto a amenazas pienso en la competencia que a veces nos copia y a veces le salen mejor porque tienen más experiencia. Y las oportunidades, son

las que se presentan en cualquier momento, ya hemos logrado hacer empresa, que se respete el espacio de la radio, que la televisión y la web tengan sus espacios, y que todo eso se articule en la Mesa Central de Informaciones. Creo que las cosas están bien marcadas, no creo que esta experiencia fallezca o se quede en el camino, por el contrario yo creo que estamos en crecimiento”.

“La convergencia es la unificación del recurso tecnológico y recurso primario de la cobertura de la información, pero no es hacer radio en televisión o televisión en radio, sino no sería convergencia. Cada uno tiene su estilo y su grupo , su lenguaje, su medio de comunicación, su medio para decir las cosas”.

**ROSSANA ECHEANDÍA**  
**EMPRESA: EL COMERCIO**  
**CARGO: EDITORA JEFE - MESA CENTRAL DEL DIARIO EL COMERCIO**  
**FECHA: OCTUBRE, 2010**

---

“Nuestra área es la primera instancia de consulta de nuestro diario. Coordinamos con todos los editores, participamos en el planeamiento de las actividades de cada una de las secciones, para ver cómo se está jerarquizando la información. También tenemos contacto con el área de publicidad, para ver los espacios. Debemos velar para que el proceso se cumpla de manera adecuada, no solo en contenido, si no en cuanto a los horarios, y los espacios”.

“En El Comercio hay un flujo circular. Cuando llego a las 8:30 a.m., encuentro una bitácora que me han dejado los demás miembros de la Mesa Central. Los de la noche, después del cierre, preparan la bitácora. A las 11 a.m. tenemos la primera reunión con todos los editores, donde cada uno expone su agenda. Se resuelven zonas grises en cuanto a quién tocará que cosa. También se define el tema del día, que es lo que desarrollamos en la página dos. También vemos las fotografías, infografías, los espacios. Mientras eso se define, los redactores ya están cubriendo sus comisiones. Antes de la 1 p.m. se reúne el comité editorial para definir los editoriales del día y los artículos de opinión. A las 4:30 p.m., hay una reunión para definir la portada, y los editores de sección llevan sus propuestas para ver qué cosa irá en la portada principal del diario. Nos dicen qué y porqué irá esta noticia en portada. A las 7 p.m., con los editores centrales, se revisa nuestra propuesta de portada y se termina por definir. El proceso continúa, y las notas de los redactores pasan por control de calidad, y regresa a los editores, y luego a la mesa, que termina revisando todos los textos”.

“Los encargados de la web están presentes en todas nuestras reuniones. La web no es parte integrante de nuestra redacción (por ahora), pero sí participa como cualquier editor de sección en nuestras reuniones de mañana y en la de portada. Ellos también nos deben mandar sus previsiones correspondientes. Nos cuentan cuáles fueron las notas más vistas, o cuestiones de los foros. A veces compartimos información de la web en el impreso, y viceversa”.

“Las coberturas multimedia que pueden interesarle al impreso se coordinan con anticipación. Es un ida y vuelta. Algunas veces en casos especiales, o en otros casos de rutina, la intención es que cada vez menos sean “ellos y nosotros”, no deberíamos ser dos cosas diferentes. Hay esfuerzos para que nos integremos más, yo no debería decir “ellos y nosotros”, todos somos El Comercio. No deberíamos ser dos productos tan diferentes como tal vez lo parezca ahora. Deberíamos ser más homogéneos”.

“Los periodistas que trabajan en la web tienen que tener un perfil de manejo de la tecnología digital. Conforme han pasado los años, la mayoría de periodistas han adquirido estas habilidades. Los periodistas mayores no tienen tanta facilidad para manejar tecnologías, pero sí veo que haya intenciones de cambiar eso”.

“Creo que todos tienen que ir hacia la convergencia. Es natural, un diario que solo existe en el papel no tendría futuro. Cada vez es más común que las audiencias crecen en Internet, y caen en los impresos. Ha pasado en muchas partes del mundo. La empresa tiene que ser suficientemente inteligente y hábil para no quedarse rezagada en los avances tecnológicos, pero al mismo tiempo para no hacerse harakiri y no matar el producto. El negocio de El Comercio sigue siendo el papel, tampoco podríamos matar eso”.

“La convergencia existe aquí, entre las redacciones, tanto en el papel, como en la web. Las tendencias mundiales marcan el mercado. Los usos, la lectoría, las edades de la audiencia, marcan estos cambios de organización periodística. En El Comercio (impreso) nos interesa ir más allá de la inmediatez, que es lo que nos debe diferenciar de la web. La web te da el dato en el momento, que muchas veces es riesgoso. En el papel, la información lo damos más cocinada, con contexto, con más cruce de fuentes. Si se cumple esas medidas, la empresa podrá sobrevivir”.

“En el caso de Canal N, por ejemplo... En El Comercio, dentro de la corporación, cada producto y empresa es absolutamente autónoma e independiente de la otra. Hasta ahora no nos involucramos en coberturas noticiosas de manera conjunta con ellos, lo que me parece preferible. Creo que se debe a cuestiones de estructuras de la empresa, que nos lleva a que cada marca mantenga su propia imagen y cada una se diferencie de la otra”.

**ÁNGEL PILARES**  
**EMPRESA: EL COMERCIO**  
**CARGO: REDACTOR SECCIÓN DEPORTES ELCOMERCIO.PE**  
**FECHA: OCTUBRE, 2010**

---

“Trabajo en la sección deportes de la web de El Comercio. Mi trabajo se basa en crear notas a partir de una agenda propia, además en mi área vemos la producción multimedia de las coberturas deportivas”.

“Tenemos ingreso escalonado: 8 a.m., 8:30 a.m. y 9 a.m. Generalmente, el que llega primero se encarga de revisar las notas publicadas y de armar la agenda. Rebotamos información de la edición impresa. No tenemos en la práctica un horario de salida debido a la información que manejamos, y eventualmente trabajamos transmisiones en vivo, especiales. Hay gente en la redacción web que sale de comisión, pero en la Mesa Central, por el hecho de encargarse de Política, Lima, Mundo, Ciencia y Tecnología, es un poco más difícil que trabajen cuadro de comisiones y salgan de comisión”

“En la redacción tradicional el flujo es bastante distinto. Uno llega, ve el cuadro de comisiones, se va a su comisión, regresa, almuerza, y golpe de 4 p.m. recién se ponen a redactar. Nosotros tenemos que saltarnos varios de esos pasos. Cuando uno se va de comisión, no esperamos que regresen con la información, sino trabajamos con teléfonos de 3G para enviar fotografías o imágenes cortas en video, de forma que agilizamos el trabajo”.

“Generalmente, la información que comparte la web con el impreso, y viceversa, se coordina. Una sección suele pedir que un reportero cubra también para el impreso, y al día siguiente tenemos material para el diario y para la web. Algunas entrevistas que se publican en el diario, por ejemplo, solemos dejar un anticipo de la información, que generalmente lo dan los enviados especiales”.

“En las reuniones de edición de la Mesa, hay cosas que se ponen a disposición de la web, y si nos interesa, se lo pedimos al editor de la sección”.

“El periodista de El Comercio maneja perfiles muy similares, de mucha capacidad interpretativa y mucho análisis, pero creo que la dinámica de trabajo permite que el de la web y el del impreso tengan perfiles distintos. El periodista del impreso tiene tiempo para reflexionar, para armar su nota, para seleccionar su información. Cosa que no podemos hacer en la web”.

“Las capacitaciones han sido como una evangelización. Al principio, había que acostumbrar a la gente a llevar una cámara de video, de llevar al soporte de audio, su nota. Para los redactores del impreso ha sido una especie de redescubrimiento. Gente joven y mayor ha tenido que acostumbrarse a ello”.

“En El Comercio existen periodistas multitasking, y en cuestiones muy específicas se ha trabajado en multiplataforma. No es algo que está establecido, pero son cosas que se coordinan si el tiempo lo permite”.



“El Comercio tiene un plan de convergencia en el que el primer paso fue que el periodista del impreso nos haga llegar su material audiovisual, esto fue en el 2008. Había un cargo al que llamábamos bisagra, en el que el encargado se dedicaba a ir a las reuniones, ver que nos interesaba y coordinar con los redactores a conseguir información audiovisual”.

“El Comercio busca una apertura a las nuevas tecnologías. Es necesario que un periodista no solo trabaje para papel y se pueda adaptar a trabajar con otros soportes. También es necesario que sepas trabajar en grupo, ya que si la información necesita publicarse en las dos plataformas, la persona sea capaz de integrar la información. La creatividad también es importante”.

“El modelo de convergencia no es algo que esté funcionando totalmente, pero la integración de redacciones es necesaria ya. Que ya no seamos los que trabajamos para la web y para el impreso. Creo que esto va responder a cuestiones de competencia, y que cada vez más las personas migren del diario al [elcomercio.pe](http://elcomercio.pe). Nosotros no trabajamos contenidos similares. En la web se trabaja temas que no se tocan en el impreso, a veces, por motivos de espacio”.

“Un modelo de este tipo obligará al papel a cambiar sus contenidos, ya que a nadie le va importar leer los contenidos del papel si un día antes lo leyó en el diario online. Las noticias publicadas en el impreso tendrán que ser más interpretación de la realidad que notas “duras” e informativas”.

“Físicamente, en El Comercio trabaja con islas. Las secciones están divididas. Una redacción integrada implicaría que todos hagamos de todo y que además todos estemos en un mismo lugar. Por momentos esto se vuelve un problema. Sin embargo, de acá a unos años tener una redacción integrada se volverá una necesidad”.

**PEDRO ORTIZ**  
**EMPRESA: EL COMERCIO**  
**CARGO: EDITOR JEFE MESA CENTRAL DEL DIARIO EL COMERCIO**  
**FECHA: MARZO, 2012**

---

“La web tiene otra dinámica. En la web se publica lo que sucede en el momento. Hay cosas que se cubren durante el día, y que van ir al impreso como a la web, entonces hay que definir cómo se va a publicar en el impreso, y cómo en la web. Si en la web ya tenemos esa noticia, en el impreso tenemos que enriquecerla y darle un valor agregado”

“La web también nos sirve para darnos cuenta cuál es la reacción del lector ante determinadas noticias. Si vemos que tienen mucho interés en algo, hay indicios de cómo poder tocarlo en el impreso”.

“Actualmente (año 2010), la web tiene una redacción, y el impreso otra. Si bien todo confluye en la misma dirección y hay sinergia en algunas coberturas, nuestra redacción no está integrada como en otros diarios del mundo. Aún no se tiene muy claro si es lo más correcto o no. Hay la idea de que hacia eso tenemos que ir, pero hay experiencias que no son completamente positivas, en parte porque es un proceso, en parte porque estamos asistiendo hacia un cambio dramático en la manera de hacer periodismo. Muchos de estos cambios se hacen a tientas, y mucha gente no tiene ni la menor idea de hacia donde vamos”.

“Gracias a la tecnología van cambiando las costumbres de la gente: lo que antes podías leer en un periódico, ahora lo puedes leer desde un smartphone. Las nuevas generaciones quizá ya no comprenden periódicos y se informan prendiendo la computadora. Hacia eso va la integración, se acerca a las nuevas costumbres del lector, y los diarios ya no pueden perder de vista la plataforma digital. Hay muchos diarios en el mundo que han cerrado, miles de periodistas despedidos, porque la gente ha dejado de comprar diarios y han bajado los ingresos por publicidad, que es el verdadero sustento de las empresas. Es un proceso de cambio dramático, y como empresa tienes que acomodarte al cambio, hacia donde está yendo el consumo de la gente ¿Cómo haces eso? Que el periodista no solo redacte, sino también que pueda hacer videos, colgarlos, tomar fotos, tuitear... Hacia eso van las redacciones integradas, los resultados son dispares, pero parece ser que ese va a ser el futuro”.

“El Comercio está rumbo a la integración. Todo es un proceso. Hay mucha gente joven trabajando y es más fácil para ellos adaptarse. Si no te adaptas a los nuevos tiempos estás en nada. Yo entré a El Comercio hace 20 años y cuando salía de viaje tenía que escribir a máquina. En otros diarios no tenían la tecnología que ya teníamos aquí. Recuerdo que en el año 94 contrataron a una persona y le dijeron: ‘Esta va a ser tu computadora’, y él dijo: ‘No, yo trabajo en máquina de escribir’. Y se fue. Es lo peor que escuchado en los años que trabajo acá. El periodista que diga ahora “No” a las redes sociales, y que tenga miedo, se quedará en el camino. En el comercio se está trabajando en eso, pero es un proceso, eso no se da de un día para otro”.

“Un periodista que trabaje en El Comercio tiene que ser una persona honesta, responsable, que defienda los valores democráticos, que tenga responsabilidad al escribir, y que tenga ética. Eso es lo principal, que sean profesionales de primera línea y que tengan claro los conceptos éticos. Además, tiene que estar abierta al avance tecnológico”.

“Cuando se hacen coberturas especiales, El Comercio capacita a sus periodistas (por si conocen) para que envíen información tanto para el impreso como para la web. Desde colgar fotos, videos, o audios. A veces se trata de enviar a dos personas, uno para la web y otro para el impreso. Sin embargo, la posibilidad de que un periodista haga varias cosas a la vez no está generalizada. La idea es que vayas hacia eso, pero hay personas que dudan que esa posibilidad sea buena en todas las situaciones. Abarcar tanto trabajo, podría hacer perder la calidad del producto. Nos planteamos la pregunta: ¿el periodista tiene que hacer de todo o tiene que hacer lo que mejor sabe? Si yo envío a mi mejor periodista de Política a cubrir un debate en el Congreso, ¿tiene que estar filmando, grabando, tuiteando y luego tiene que venir acá a escribir la nota? Es un poco complicado, se pueden perder algunos detalles. Todos tenemos la idea que vamos hacia una redacción integrada, pero no existe un manual que te diga cómo obtener el éxito. Estamos yendo a tientas, equivocándonos en algunos casos, o acertando, y esto propio de la experiencia”.

**ANA VALENZUELA**  
**EMPRESA: EL COMERCIO**  
**CARGO: REDACTORA DE LUCES**  
**FECHA: MARZO, 2012**

---

“Un día normal en Luces de El Comercio llegamos entre 9:30 a.m. y 10 a.m. al diario y nos reunimos para coordinar los temas que tienen las diferentes áreas de Luces. Si bien el cuerpo “C” se divide en áreas Cultura, Espectáculos, Gastronomía y Moda, todos debemos estar informados de lo que se necesita para el siguiente día, ya que el editor de cierre se encarga de llevar esa información a una reunión de editores, donde se debate, se sugiere y se informan también de las noticias que se están preparando para el siguiente día. Luego de esta reunión cada una de las áreas nos dedicamos a delegar las tareas: comisiones, conferencias de prensa, quizás se tiene una entrevista ya pauteada o el seguimiento de algún tema. Casi al mediodía o 1 p.m., una vez que ya tenemos un panorama de lo que ha sucedido durante la mañana, se arma un bosquejo de lo que es la pauta informativa, se valora los contenidos, las fuentes, que tan importante es la información que se tiene para ubicarla dentro de la pauta informativa. Para determinar la “importancia” que puede tener una información se toman en cuenta los valores periodísticos o los valores noticiosos uno de ellos como lo mencione es la fuente, la calidad de la información, la veracidad, que la información sea exclusiva también es muy importante.

“Una pequeña guía nos sirve para que en el transcurso de la tarde cada uno empiece a escribir sus notas dentro de una maqueta prediseñada que tiene una cantidad de caracteres, titular con determinado puntaje y hasta el cierre de la edición que es aproximadamente a las 6 p.m., y es la última oportunidad para hacer algún cambio que se amerite”

“Entre la web y el diario impreso debemos de tratar de unir esfuerzos para tener un producto mejor. Cuando se trata de una exclusiva, la plataforma web respeta eso y no publican la primicia. A veces nos piden poner un extracto de la información y así recordamos a los lectores que pueden leer la entrevista completa al día siguiente”.

“La inmediatez es un tema con el que no podemos ir en contra. Si la noticia la tiene la web y la necesita publicar porque la consiguieron ellos, se tiene que poner, pero dentro del respeto que se tiene por ambas plataformas. Creo que esto ha funcionado, el impreso tiene una primicia y sabe que puede compartir el adelanto de algún párrafo o algo resaltante de la gran entrevista que va a salir al siguiente día, y se la ofrecemos. La web también nos adelanta algunas cosas que tiene y la compartimos, porque una vez que la web lo publica es rebotada por los demás medios, pero tratamos de tener comunicación constante para que nosotros podamos publicar esa información antes del cierre”.

“Ahora hay un equipo especializado de la web que tiene sus fuentes, ve la evolución de la noticia, hacen entrevistas largas que publican los fines de

semana entonces creo que han sabido dividirse los roles y los públicos ya que es evidente que no se dirigen al mismo público y dentro de las diferencias estamos tratando de sacarle la mayor ventaja”.

“Los que deciden las noticias en la web y en el impreso son jefaturas distintas. En el caso de la sección Luces hay un editor del impreso, el editor es el que decide finalmente, luego de estas reuniones, que publicaciones irán. Y en la versión web también existe un editor de Luces, él es el que decide los contenidos y en que hora se publican, ya que recordemos que la web tiene horas punta”.

“Respecto a coberturas especiales, aunque no sucede siempre, tratamos de hacer cosas muy interesantes. Por ejemplo: hay una entrevista fuera del país y solo invitan a un redactor y a un fotógrafo del impreso, en ese caso tratamos de llevar una cámara para subirla a la web. A veces también usamos esas imágenes para hacerle publicidad al impreso, y hacemos que los artistas manden saludos o grabamos imágenes del backstage que son muy útiles para la plataforma digital. Hay un tema de ayuda reciproca, porque la web cuando va a cubrir algunas conferencias a las que nosotros no podemos ir por tener otras coberturas programadas, nos envían la información que consiguen para publicarlo en el impreso”.

“El perfil de un periodista que trabaja en El Comercio depende de cada sección, lo que es básico no solo para El Comercio, si no para cualquiera que quiera ejercer esta profesión, es ser correcto. Cuando uno entra a trabajar a un medio entiende que hay una línea editorial, un código, un público objetivo. Uno tiene que sentirse cómodo donde trabaja y saber todo lo ya mencionado, estar orgulloso de lo que hace; mientras vayan esas dos cosas de la mano y el medio donde trabajas aprecia lo que haces, entonces te irá bien”.

“Cuando salimos de la universidad tenemos idealizado un poco el tema de periodismo, ya cuando estamos en la cancha es cuando nos damos cuenta y el ser monótono no es bueno, las rutinas son muy rápidas y se exige pensar muy rápido. Leer es lo básico, conversar con otros profesionales que ya están en el medio, y ahora manejar herramientas tecnológicas es importante para los periodistas que recién se inician. Si eres redactor no solo debes escribir bonito y rápido, porque si los de la web te piden ayuda y te acreditan hay que aprovecharlo al máximo, llevar la cámara de video o con smartphone. Ya no hay excusas para no saber de tecnología. Cada vez tenemos más herramientas para poder realizar mejor nuestro trabajo: Twitter, Facebook se han convertido en herramientas muy útiles y los considero muy necesarios, pero solo para conseguir datos y luego desarrollar temas siempre corroborando la información que se encuentran en las redes sociales”.

“En más de una oportunidad nos han reunido para tratar el tema de ‘armonizar’ ambas plataformas, pero actualmente siempre estamos en coordinación con la otra plataforma, a qué conferencias van y a qué conferencias vamos nosotros para ver la manera de compartir la información; por ejemplo, hay cinco conferencias en un día y no vamos a poder cubrir todas, entonces nos

ayudamos. Hay ocasiones donde para la web es más importante el video y al final es muy beneficioso para ambas plataformas y se puede disminuir esfuerzos y obtener mejores resultados”.

“En un tiempo no muy lejano podríamos hablar de una convergencia más formal entre las dos plataformas, pero ahora existe la colaboración. Existen más ventajas que desventajas en la unión de ambas plataformas, pues al compartir información los beneficiados seriamos ambos. Quizá una desventaja podría ser el “celo” profesional que existe con la publicación de la información en una u otra plataforma, sobre todo en las exclusivas.

“No estoy segura si todos los periodistas de El Comercio están capacitados para seguir una experiencia así, si te hablo de la sección Luces creo que sí estamos capacitados y dispuestos a asumir. Yo no he encontrado ningún comentario adverso de compartir información o poder unir esfuerzos. Hay personas que todavía les cuesta el tema de las redes sociales, pero no es que les tengan animadversión a la web, es más, se alegran de que sus notas a veces se publiquen en la versión digital”.

**BRUNO ORTIZ**  
**EMPRESA: EL COMERCIO**  
**CARGO: EDITOR DE LA VIDA Y FUTURO**  
**FECHA: MARZO, 2012**

---

“El trabajo periodístico en el diario entre la edición impresa y la web es el mismo, lo que cambia quizá son los flujos. Si trabajas para el papel, probablemente tengas que recibir tu comisión o comisiones del día; sales y cubres, recopilas la información, regresas, la procesas, escribes el texto, lo incluyes en la maqueta y esperas que siga su curso: que pase por editor, control de calidad, por una revisión final de editor y luego llega la publicación de tu nota. En cambio en la plataforma digital es distinto, no tienes que esperar tanto para que el producto que tienes salga publicado, y por otro lado lo que tienes es un producto que has podido recopilar monitoreando medios, cables, o buscando información en Internet o estar en contacto con el redactor desde la cobertura, para que vaya adelantándose cosas que podrías ir publicando. En este caso, el periodista que está en una redacción multimedia trabaja como un gestor de informaciones, pues tienes que recoger datos de muchos sitios y tienes que ir acomodándolos, verificando, construyendo”.

“Si un periodista va a trabajar en una redacción multimedia debe tener familiaridad con cierto tipos de elementos, no solo con la computadora, sino también con el programa donde introduces tu textos para que se peguen en la maqueta, conocer también, por ejemplo, qué páginas web puedes consultar, , cómo conseguir una foto. Se necesita otras habilidades porque te vas a enfrentar a otro tipo de situaciones en una redacción multimedia, necesitas más de la tecnología.

“Una de las cosas que suele pasar, ya que ahora hay tantas herramientas que te ayudan al análisis de páginas vistas, notas más comentadas, etc., es si son realmente atractivas se procura también presentarlas en el impreso. Todo en realidad depende de la situación y la circunstancia, habrá veces que sí amerite y alguna nota web merezca publicarse en el diario impreso. Asimismo, habrá algún momento que alguna información del diario o algún debate se traslade a la web”.

“Desde hace muchos años se está empujando el tema de hacer una convergencia, una integración de redacciones, el problema (no solo del diario sino de muchos diarios en el mundo) es que no hay un modelo único que funcione. No sucede como en otros casos que se dice: “Este modelo funciona y tú lo puedes copiar en cualquier otro sitio y te va a funcionar”. Eso es lo que está pasando en los negocios web, todavía no hay modelo que te diga que eso funciona y con eso haces plata. Hay mucha gente que está haciendo plata en la web, pero si replicas ese modelo no necesariamente te va a funcionar, depende del país y de las circunstancias. Aquí hay esfuerzos para unificar las redacciones, pero a veces por falta de interés o a veces por falta de capital que también se requiere, o de infraestructura (pues no hay dónde crecer más, que no hay dónde meter más gente) suelen convertirse en obstáculos”.

“Para implementar la convergencia se sabe cuál es el objetivo y se sabe hacia dónde se está apuntando, pero a veces falta establecer políticas a seguir, entonces finalmente esa polivalencia termina siendo más intuitiva. El mismo periodista se propone: “Aquí se puede hacer algo para la web” o “Puedo mandar esta foto”, o los editores de la web pueden decir: “Va a ir alguien de Luces a cubrir las grabaciones de ‘Al fondo ay sitio, podemos mandar un videoreporterero para que converse con alguien y nos cuente cómo va la serie”. Más que una política de que así se tienen que hacer las cosas, se ha dejado que fluya naturalmente de esta manera entre los que sí están pensando para los de la web e impresa”.

“Es necesaria que gente que se encarga de la web y del impreso se conozcan, es necesario que se vean las caras, es necesario que se tengan la confianza para que se puedan decir: ‘Oye qué estás haciendo, por dónde va la cosa’. Se debe crear una relación más estrecha para estar más pegados al tema del estilo de publicación, las políticas y las líneas del diario, saber por dónde publicar qué enfoque darle a ciertas informaciones. Me parece que sí es necesaria la integración física, no que digas: ‘Los chicos de la web están en el segundo piso o tercero’, y realmente solo conoces a uno, y trabajan 20”.

“Un periodista de El Comercio, además de saber escribir y expresarse bien, debe conocer mucho de la situación actual del país, qué está pasando en el Perú y en el mundo, pero además se le exige unos conocimientos adicionales idiomas, manejo de programas de computación. No sé si habrá cambiado el perfil, pero como te digo no hay necesidad de exigirle a alguien que tenga conocimiento de edición de video, por ponerte un ejemplo, porque todavía está en proceso de tener una redacción unificada entonces todavía no hay ese requerimiento específico. Por ahora se necesita un periodista con las cualidades antes mencionadas y además sepa Adobe Premier a nivel de usuario, o maneje redes sociales, pero me parece que todavía no es un requisito”.

“Respecto a las ventajas y desventajas de la convergencia, me he puesto a pensar mucho en cómo sería una redacción integrada aquí en el diario. Yo trabajo aquí y me gustaría que exista esa convergencia, pero para ser sincero no he llegado a una respuesta definitiva, porque pienso que es una decisión arriesgada y sería un cambio bien súbito. Se tendría que definir bien qué nivel de convergencia se empleará, si se mantendrá tu equipo de sección, si se va a disolver la sección web para que cada sección tenga personas encargadas de actualizar la web o viceversa. No sé qué tipo de modelo funcionaría, pero como en todo cambio, habrá que tomar una medida que terminará perjudicando a alguien de todas maneras, lamentablemente no todos están preparados para el cambio, y eso no es culpa del diario ni del periodista, lo que pasa es que a veces no se toma mucho consideración a los periodistas antiguos, que tienen muchas habilidades sobre todo en la manera cómo ejercen la profesión, cómo se acercan a una fuente, cómo hacen una entrevista, esa habilidad para sacar “pepas” en una conversación. Esas cosas se pierden un poco y a veces no lo tomamos en cuenta”.



“Siempre se habla de que se tiene que hacer un cambio de “chip”, esa es la frase, y eso es bien bacán de decir, pero es bien complicado de llevar a cabo, por muchos motivos. Uno se suele acostumbrar a lo que hace, entonces que te cambien ese ritmo te perjudica un poco, pero mucho depende de la voluntad que tengas por cambiar y la apuesta personal que tú tengas al hacer o cómo podemos colaborar para que aquello mejore, pero eso es bien complicado de conseguir”.

“En estos años sí hemos tenido posibilidad de hacer capacitaciones de todo tipo, desde básicas ‘Uso de herramientas de internet’, hasta un poco más complejas como “Editores de audio”, “Técnicas para editar fotos”. En algún momento se han preocupado por dar ese tipo de capacitaciones, pero obviamente depende de cada persona si es que se aprovecha o la pones en práctica y si finalmente aprendes”.

“Cuando un periodista va de comisión se dice que debe ser como un pulpo. Por ahí si tiene un smartphone puede ir tuiteando, mandando imágenes, cosa que me parece muy válida, pero no en todas las comisiones puedes hacer eso. Te concentras mucho en que cosa puedes hacer con el Twitter, pero olvidas otras. No creo que baje la calidad de información, todo depende de las capacidades periodísticas que tengas, depende de cuándo y dónde utilices estas herramientas”.

## Anexo 4: Entrevistas realizadas a los periodistas de *RPP Noticias* y *El Comercio* entre 2014 - 2015

**BLANCA MEDINA Y SUSANA VERA**

**EMPRESA: RPP NOTICIAS**

**CARGOS: Editora General y Subeditora General de Radio RPP**

**FECHA: ENERO, 2015**

---

SV: RPP buscó tener una mesa integrada por especialistas y no repetir el grupo humano para dar contenido a sus plataformas. El objetivo creo que fue optimizar los recursos de la empresa, capacitar y mejorar la eficiencia de los profesionales que tenía (principalmente de radio). Mejorar los costos, y profesionalizar el trabajo. Y creo que también innovar, pues es la primera casa periodística que apuesta por algo así. Lo interesante es que no ha acabado, seguimos en el tema.

A largo plazo, el principal objetivo es seguir creciendo, tengo entendido que Manuel Delgado tiene intenciones de lanzar un diario con la marca RPP, y la idea es tener a RPP en todas las plataformas informativas que existan.

Para realizar un proyecto así la empresa necesita recursos, logística, personal especializado en procesos, alguien que pueda engranar toda esta maquinaria. Recordemos que en un inicio los productores de radio eran también los productores de televisión, pero en esos puestos se requería personal especializado y capacitado. Desde el principio se debió prever que para un nuevo producto se necesitaba gente que conociera el producto, y a su vez que pueda ser capacitada. Otra punto es que compraron equipos ibis para transmitir en vivo, y era muy difícil conectarse pues funcionaban con Internet. La marca empezó a perder la inmediatez, entonces se requirió de mejor tecnología para hacer transmisiones en simultáneo, ahora utilizamos fly away. No ha sido fácil.

BM: Inicialmente se pensó que se podía utilizar los recursos de radio, pero el lenguaje de la televisión es muy distinto. La radio te cuenta las cosas, y para la televisión la imagen lo es todo. Al inicio se utilizaban los redactores de radio para abastecer televisión, pero era frustrante porque teníamos que presentar nuestros titulares mucho antes para que los “vistieran” en televisión, y nosotros estábamos acostumbrados a titular con lo último.

Hemos avanzado mucho. Al principio hemos tropezado, caído, nos hemos vuelto a levantar, pero ahora hay un mejor entendimiento., sobre todo en las cabezas. Ahora pensamos en multiplataforma, sabemos que no hay marcha atrás, cuando renuevas personal también vienen con otras ideas. Somos el único medio que hace convergencia de radio y televisión, y sus lenguajes son distintos. Ese es el reto.

SV: Las cabezas ya entienden más el sistema, aunque el problema sigue siendo con algunos productores que a veces son muy celosos, pero deben entender que debemos salir en todas las plataformas, que finalmente trabajamos para RPP.

BM: El tema económico es un factor externo definitivamente.

SV: El tema del personal es un factor interno. Nosotros tuvimos el proceso de convergencia desde el 2010, captándose al personal que iba a formar el grupo, y en el 2011 ya estábamos en el mismo espacio físico para trabajar juntos, con la instalación de la Mesa Central de Informaciones. Esto nos dio la experiencia de liderar un equipo y aprender de esta nueva forma de trabajo. Los que no se adaptaron, fueron desvinculados de la empresa. Había personal que había trabajado muchos años en el grupo, y dar este paso fue muy difícil para ellos, no se sentían bien con los cambios. No se compraron la idea de la convergencia.

Las aspiraciones comerciales de la empresa es que el canal de televisión logre estar en azul. Por el lado comercial, la plataforma de televisión la ve difícil, porque es un medio nuevo. Estamos muy parejos a nuestra competencia Canal N, que tiene 15 años, mientras nosotros 3, incluso a nivel visual, hemos mejorado mucho.

BM: RPP se enfrenta a su competencia con los valores propios de la marca, que ya tiene 51 años. La gente la reconoce como una radio seria, confiable, inmediata, que informa con veracidad. Esa es la ventaja con respecto a otros medios. Y eso no lo digo yo, lo dicen los estudios de medición. Apoyo Comunicaciones nos reconoce como el medio de comunicación con más reputación del país.

SV: No hay una unidad de negocios que sea “Nuevos Productos RPP”, como área. Antes la hubo, como Nuevas Publicaciones (como los libros Era Tabú, o los discos de Mi Novela Favorita). Pero ahora hay personas encargadas a los nuevos productos, personas que son muy cercanas al Directorio, quienes te costean el presupuesto, investigan e implementan el proyecto, y dan un panorama si se puede o no realizar en la empresa.

BM: El crecimiento económico de nuestro país ha beneficiado el crecimiento de la empresa. Imagínate si estuviéramos en Venezuela, nos hubiéramos quedado en solo radios. El avance de la tecnología también ha sido importantísimo, antes trabajábamos con teletipo, y ahora usamos el WhatsApp. Es otra cosa.

SV: Creo que sí existe una crisis en la prensa, en el sentido de que la formación de los periodistas no es muy buena. Para empezar hay demasiadas facultades de Comunicación, y por ello una sobreoferta de periodistas. Hay un número limitado de puestos en los medios de comunicación, y esto sin considerar que en algunos es mal remunerado. Hay la oportunidad de formar parte de equipos de Comunicación en alguna empresa, pero la gran mayoría es subempleada, porque hay una sobreoferta.

BM: Creo que las escuelas de Comunicación deberían tener más responsabilidad, porque hay demasiado egresado.

SV: El monopolio de medios también afecta. RPP compite con dos grandes corporaciones radiales que son CRP y Corporación Universal (Exitosa, La Karibeña, La Calle), pero en prensa escrita, fuera del Grupo El Comercio, no hay otro grupo de diarios tan fuerte, los demás son muy pequeños. Ahí también veo una crisis.

BM: Las fortalezas de RPP está en la reputación de la marca, la veracidad, el personal especializado que labora con nosotros. Yo creo incluso que RPP ha enseñado a otras radios. Son buenos productos. Entre las debilidades, creo que se puede considerar el crecimiento, debido a que el trabajo antes era más especializado, y ahora tienes que saber de todo. Es complicado. Es muy difícil explicarle a las personas lo que significa la multiplataforma, y cuando lo llegan a saber, ya se fueron.

SV: Las amenazas están en que hay muchas radios informales, que a veces, sobretodo en provincia, se cuelgan de nuestra señal. Otra amenaza creo que no tenemos mucho público joven, nuestro público está envejeciendo con la radio, pero estamos apuntando a que eso cambie. Otra amenaza es que en provincia, las radios cuentan con programación local, y nosotros a veces no podemos competir con eso, porque nuestra programación se basa en lo que pasa en Lima, mayoritariamente.

BM: Una oportunidad podría estar en las radios digitales, y también en la especialización de los temas, ya que el público ahora está bien segmentado, ofrecerles contenidos dirigidos como deportes, economía, entretenimiento...

SV: La primera reunión es a las 7:30 a.m., con las cabezas de cada sección y cada plataforma. Elegimos las 10 noticias principales del día y empezamos un seguimiento. Mientras tanto vas chequeando y verificando cables, que tienen otros medios. A las 8:30 a.m. tenemos otra reunión de contenidos de producción sobre que va a tener cada programa en las plataformas radio y televisión. En esta reunión asisten los productores y las cabezas de cada plataformas. Ya no se hace la reunión de las 4:00 p.m. (que se hacía con el cambio de turno), pero se hace el de la noche, a las 9:00 p.m., dirigido por el encargado de Actualidad.

BM: El flujo de la información en plataformas digitales y tradicionales debe ser igual. La publicación de las primicias y los breaking news son decididos por los editores de cada plataforma. La idea es por salir juntos...

SV: Ha sucedido que por ejemplo la plataforma radio ha esperado la confirmación de un hecho, para que una fuente seria nos confirme el hecho (como sucedió cuando murió Gabriel García Márquez, que fue comentado en las redes, pero no era un medio oficial). Ahí la televisión dijo: "Lo vamos a sacar". Pero nosotros preferimos esperar contactarnos con medios como RCN o Caracol. Tardamos poco tiempo, tampoco estoy hablando de una hora, fueron minutos. Además el plus de eso es que no solo te da el titular, sino que puedes profundizar.

BM: La mayoría de veces informamos juntos, apuntamos a eso. Pero hay veces en que eso no se puede controlar, no puedes controlarlo tú, ni ellos pueden controlarte a ti. Hay veces que en televisión también prefieren esperar. Eso depende de los editores.

SV: Las tareas de un reportero o redactor de RPP es trabajar para las tres plataformas. Mandas tu despachos para radio y televisión, y en la web puedes aportar con fotos o videos. Hay reporteros en algunas secciones que tienen más tareas, como Entretenimiento y Deportes. En Actualidad esto no se da porque los reporteros de esa sección tienen más comisiones al día, entonces hay un staff que sale a cubrir, y hay otro equipo que se queda alimentando la web.

En coberturas especiales, por ejemplo un reportero tiene que hacer envíos en vivo para radio y televisión. En algunos casos va un fotógrafo que envía imágenes para la web. Sino, lo hace el mismo reportero con su smartphone.

BM: Lo que pasa es que el reportero está muy cargado con la cobertura, que sumarle redactar para web desde allá es demasiado.

SV: Un reportero debe saber trabajar en equipo, ser proactivo, tener interés por capacitarse, tener facilidad de adaptación y querer aprender. Ser multitarea, a pesar de que la palabra aún me suena muy difícil, porque yo sí creo en la especialización. Creo que hacer varias cosas a la vez te puede abrumar y no hacer bien ninguna.

BM: El manejo de redes sociales es básico, saber editar para TV y radio. Hablar bien, saber expresarse.

SV: A mí lo que me parece bien interesante, que aunque no es cómodo estar en una mesa compartida, ya sea por privacidad o porque se requiere un espacio de trabajo para concentrarse, es que podemos coordinar con nuestros compañeros para manejar una sola información, y apoyarnos entre todos. La ventaja, y lo que me entusiasma de la experiencia, es que podemos discutir algo y decidirlo rápido. Aunque a veces eso sea complicado. Otra cosa que puedo rescatar es que podemos conocer el trabajo del otro. Tienes un acercamiento a las tareas del otro, que si por alguna razón yo quisiera moverme a trabajar en otra plataforma, saber cómo se trabaja para mí es una gran ventaja. Eso te da una empresa que tiene integrada sus plataformas. Una desventaja podría ser que una plataforma retrase a la otra, en muchos casos la televisión, porque ya sea que las imágenes no llegan, o porque no levanta el microondas, y eso afecta poder informar a la vez.

BM: Es que son medios distintos, en la radio tú puedes llamar al director de un hospital y él te va a decir cuántos heridos hay, por ejemplo. En cambio la televisión va a tener que ir al lugar, y enviar imágenes. La TV te exige imágenes, y es más complicado.

SV: No todos los periodistas de RPP están capacitados para esta experiencia. Varios han recibido capacitaciones, pero creo que como en todo lugar, hay gente que sobresale y tiene otra amplitud de desarrollo que otros no lo tienen. Mientras más joven es el periodista, se adapta más rápido y tiene más ganas de aprender. Hay gente que ha trabajado muchos años como reporteros, y ha sido muy difícil el proceso de adaptación para ellos.

Es importante también que haya algunas personas que se mantengan en lo suyo, y no tengan multiplicidad de funciones, porque tampoco se trata de eso. No todos deben hacer todo, hay quienes deberían estar especializados para que la plataforma funcione bien.

BM: Apuntamos a consolidarnos, hemos avanzado mucho. Ha sido difícil, pero hay que aprender de esta experiencia.

**CLAUDIA ESCALANTE**  
**EMPRESA: RPP NOTICIAS**  
**CARGO: EDITORA WEB RPP.COM.PE**  
**FECHA: DICIEMBRE, 2014**

---

“Los objetivos a largo y corto plazo en una redacción integrada es crecer en el área informativa, seguir siendo los líderes en el rubro comunicación y ampliar sus objetivos y sus metas”.

“Para lograr una redacción integrada se necesita experiencia, no tener miedo a equivocarse, ir trabajando con perseverancia hasta que se logre el objetivo principal, que es informar de acuerdo a cada plataforma que la empresa considere”.

“En una escala del 1 al 10, la etapa de convergencia en RPP se encuentra en 5, porque seguimos corrigiendo y volviendo a empezar en algunos casos. Es algo que ha ocurrido en los últimos tiempos, pero puede parecer fastidioso para algunos porque no están acostumbrados a los cambios, pero creo que está funcionando”.

“Creo que uno de los factores por lo que se decidió a implementar una convergencia es que queremos llegar al primer lugar, ser el medio informativo más importante del país, y hemos tomado medidas de acuerdo a la tecnología. En el caso de web tratamos de adaptarnos o de adelantarnos, conociendo todo lo que está pasando a nuestro alrededor y investigamos, si hay que retroceder lo hacemos y es una de las ventajas que tenemos en el grupo, que tenemos esa libertad”.

“En este momento como empresa creo que estamos estables, podemos seguir ensayando. La economía peruana es un factor importante porque es una empresa de comunicaciones, y mantener una línea editorial de imparcialidad que es lo que caracteriza a RPP, además de la credibilidad, no es tan fácil en el Perú, un medio más pequeño no podría proyectar esa imagen”

“El nuevo gerente general, Héctor Guerra García, llegó cuando ya estábamos en medio de la convergencia, y creo que tiene una visión de seguir apoyando el proceso de crecimiento sobre todo en el área digital”.

“Las aspiraciones comerciales de la empresa es enfrentarse cada vez mejor a la competencia, primero manteniendo la marca, como el medio de comunicación de mayor credibilidad que basa su trabajo en el último minuto y la imparcialidad que nos caracteriza. La imagen de RPP es importante, es la base de todo para mantenernos como medio de comunicación”.

“La tecnología es muy importante para una redacción integrada, el factor humano también es muy importante, todos debemos tener un conocimiento estándar de la tecnología, de ir a la par con ella o de interesarnos en ella. Somos un grupo muy diferente, porque tenemos gente de varias generaciones y tenemos que ir creciendo juntos, con la experiencia de las personas con más

años en la empresa y la versatilidad de los nuevos sale un producto basado en la credibilidad y la imparcialidad en todas las plataformas”.

“La razón de tener una Mesa Central de Informaciones es que las tres plataformas estén alineadas. Así que somos fuente de información, fuente de confirmación de la información, generamos y recibimos información de otras plataformas a nivel transversal. Esa es la idea de crear una mesa central y de tener a alguien que procesa la información, lo que nos da la posibilidad de salir en multiplataforma a la vez con la información verificada y de una fuente confiable”.

“Las transmisiones propiamente en vivo aún son con las tres plataformas a la vez, aún tenemos audio en vivo en la web y aunque no tenemos permiso para tener las 24 horas de televisión en vivo, nos las ingeniamos para que la información termine en la web. Incluso las transmisiones simultáneas se dan con frecuencia, tenemos un invitado que sale por la radio, o está al teléfono y tenemos dos conductores tanto de radio y de TV que se unen a una misma señal. Mientras tanto, RPP web por sus medios sociales envía alertas informativas y también participa de la multiplataforma”.

“Cuando hay primicias confirmadas, sale en las tres plataformas a la vez. No hay prioridad con ninguna por el momento, la idea es salir las tres a la vez. Se da el caso que a veces RPP radio está transmitiendo un programa grabado pero la importancia mayor es “la noticia”, entonces se corta la programación y salimos al aire con la primicia sí o sí. En tiempo veloz vemos en la Mesa Central de Informaciones el enfoque que le vamos a dar, en ese momento se decide, por eso estamos juntos la mayor parte del tiempo, los jefes en una misma mesa”.

“Hay algunas secciones donde los redactores participan en todas las plataformas. La sección Entretenimiento y Deportes, por ejemplo, cubren la noticia, editan el video, la locutan, redactan la nota y lo suben a la web. Pero eso se da en estas dos secciones en particular”.

“Tenemos coberturas especiales y el periodista multiplataforma que viaja tiene que mandar información como para radio, televisión y web. Envía fotos para medios sociales, edita sus bites, despacha desde su teléfono, envía sus locuciones para que algún editor lo apoye con la nota y sale en directo a través del teléfono o usando el Skype. A veces lo acompaña un camarógrafo, pero cuando no, hace todo eso. El periodista nuevo ya lo ve más natural, nacen siendo multiplataforma. En el caso de Actualidad y Economía, debido a que tienen más coberturas al día, tenemos un equipo web que se dedica a alimentar la web. No podemos esperar a que regrese para informar en la web, podemos alimentarla con sus despachos, la información y fotos que envía”.

“El periodista que entra a trabajar a RPP tiene que estar abierto a todo, tiene que gustarle lo que hace, tiene que ser colaborador, tiene que ser curioso, tiene que gustarle aprender, tiene que saber trabajar en equipo...es muy importante, tiene que gustarle el tema tecnológico y saber usar las herramientas. Cuando busco un periodista necesito alguien que sepa integrarse, es básico”.



“El periodista debe conocer las plataformas, saber que va a trabajar en un medio de comunicación que valora mucho el tema de la credibilidad y la imparcialidad, adaptarse a eso, la tolerancia y saber aceptar órdenes es necesario. Tiene que ser multiplataforma, saber utilizar medios sociales como fuente de información, saber distinguir si una fuente es confiable o no, si es oficial o no, tiene que saber escribir bien, saber entender lo que lee, tiene que interesarle eso también, leer bastante. Tener conocimientos múltiples, no solo de un tema en específico, tiene que conocer de todo, las secciones se van fusionando de acuerdo al requerimiento, y a veces puedes ver a alguien de Deporte trabajando en una cobertura de Actualidad cuando falta gente”.

“La ventaja principal es que las tres plataformas estamos en la misma posibilidad de informar a la par, otra es asegurarnos de mantener la línea editorial de los medios de comunicación que es de la credibilidad e imparcialidad en todas las plataformas, porque tenemos la misma fuente de información. Se podría decir que buscamos la uniformidad. Las desventajas es que a veces en el proceso de adaptación han ocurrido problemas, pero siempre hemos llegado al objetivo y eso es lo bueno, y es una lucha que va a continuar”.

“La convergencia es un constante aprendizaje para los periodistas de RPP, nunca se detiene y está en constante cambio y creo que es una ventaja positiva, los periodistas tienen que estar capacitados para hacerlo. Existen funciones múltiples, hay que ubicarse en la función que desempeñas mejor, es difícil porque no todos estamos al mismo nivel, sobre todo con este avance tecnológico que viene galopante y cada vez usamos más herramientas, cada vez se requiere más del trabajo transversal y a veces tú eres especialista en algo y tienes que aprender lo otro; si un periodista no sabe editar un video o manejar redes tiene que aprender. En el área web trabajamos así, nosotros los capacitamos, cada persona nueva que entra al equipo tiene un plus que entrega y que debe compartir con los demás , nosotros somos el equipo mas joven de la web y digamos que aprendemos de nosotros”.

“Aún se dan capacitaciones como al inicio de la convergencia, pero son internas. Ahora tenemos más camarógrafos, entonces el jefe de camarógrafos los capacita. En caso de medios sociales todos estamos en proceso de capacitación, de prueba y ensayo, es constante y es interna, siempre lo hacemos probando algo nuevo y lo compartimos en la redacción digital. Funcionamos así, aprendemos, cambiamos, si nos funciona seguimos, y si no nos funciona retrocedemos”.

“Siempre vas a encontrar periodistas que se resistan al cambio, pero es cuestión de adaptarse. La resistencia existe en todas partes, después de 4 años de proceso de integración muchos somos nuevos, y me incluyo porque yo voy evolucionando con el paso de los años. Hay quienes nos adaptamos fácilmente a los cambios y otros no. En mi plataforma yo veo los cambios de forma positiva porque el medio digital evoluciona constantemente, los cambios son buenos para la plataforma web, quizás más que para las otras, y hace que tenga otra visión sobre la convergencia”.

**HERBERT HOLGUÍN**  
**EMPRESA: EL COMERCIO**  
**CARGO: EDITOR WEB ELCOMERCIO.PE**  
**FECHA: FEBRERO, 2015**

---

“La idea de organizar una redacción integrada es que haya una sola identidad tanto en el papel como en la web. Uno de los peligros de estar separados era la falta de comunicación, ni siquiera nos veíamos, esto hacía por ejemplo que se tenga una sola nota con un distinto enfoque. La idea de esto fue unificar enfoques y tener una sola línea editorial. Lo otro es adecuarse a los cambios que ha habido en cuanto a medios de comunicación, mantener la inmediatez y hacer trabajos a profundidad. Eso llevaría a que trabajos en ambas plataformas se complementen”.

“Lo primero que necesita una empresa para embarcarse en este reto es la constancia, el buscar hacer una redacción integrada es decirle al periodista: “Ya no vas a trabajar como has venido trabajando”. Hay una dinámica distinta, ahora el periodista debe saber editar, grabar, saber de redes sociales, y debe estar abierto a aprender”.

“Estamos en una etapa en la que hay que perseverar más que nunca, porque si bien ha habido avances, estos avances no han sido uniformes, unas secciones han avanzado más que otras, y todavía hay que afinar ciertos temas. Apuntamos a que todas las secciones trabajemos bien”

“Todo lo que pasa en los periódicos es como una ola, que empieza en los países más desarrollados y donde se han dado las innovaciones, han sido esos países los primeros en enfrentarse a la crisis de los diarios. Integrar redacciones implica abaratar gastos, ya que no es casual que muchos medios consideren la integración ante la crisis. Un factor interno es que buscábamos acabar con la aparente divergencia, que la web y el impreso no se vean tan distintos”

“Las aspiraciones comerciales de la empresa son las mismas que tienen cualquier empresa periodística en estos momentos: ver la forma de rentabilizar su plataforma web”.

“La empresa se enfrenta a su competencia, uno, trabajando con los mejores periodistas, dos, tratando de mejorar y presentar la mejor información posible, tres, dando lo mejor a los periodistas para que hagan mejor su trabajo (logística) incluyendo la capacitación. Asimismo, invertir mucho y estar a la vanguardia y toda novedad para mejorar el producto”

“En productos periodísticos, parte del trabajo de la Mesa Digital es ver nuevas narrativas y formatos, que no solo sea texto, foto y video. En el área comercial también buscan innovar y presentar formas atractivas a los anunciantes. Si hablamos de innovación en productos de valor agregado, hay una unidad que se encarga de ver por ejemplo, colecciones de libros, suplementos especiales,

etc. Entonces en El Comercio hay distintas unidades que trabajan en la innovación y en los nuevos productos”.

“El hecho que no haya llegado la crisis de los medios tradicionales al Perú, ha hecho que se haga fácil invertir en infraestructura, y capacitar al personal, eso sería más difícil en un país donde no exista bonanza económica. Además existe libertad de prensa y libertad de empresa, lo que en todo caso podría impulsar modelos como estos”.

“El avance de la tecnología es súper importante en la creación de una redacción integrada, pues la empresa necesita tener lo último en tecnología, buenas computadoras, buenos software, etc”.

“La crisis en la prensa se vive más en unos países que otros, se tiene la necesidad de buscar nuevos modelos de negocio, porque la publicidad ya no tiene como destino los medios de comunicación tradicionales y hay que buscar la manera de sobrevivir. La crisis va por ahí, qué hacer, dónde está la fórmula que todavía nadie encuentra. La crisis te impone retos, desafíos súper interesantes. Es un gran momento para hacer periodismo. Debemos sentirnos privilegiados de estar viviendo esto”.

“La fortaleza que tiene El Comercio es que es una marca reconocida. Cuando preguntas por un medio de comunicación en el Perú aparece El Comercio. Es una marca que tiene más de 175 años, es como la Inca Kola de los medios de comunicación. La debilidad es que se vea la marca como muy tradicional, el desafío está en tratar de nuevos aires a la marca, que las nuevas generaciones se identifiquen con el diario, que no lo vean como un señor viejo, sino más como un par donde puedan encontrar las respuestas a su preguntas. Las oportunidades...el cielo es el límite. Si quieres volcarte a buscar nuevas oportunidades en el mundo digital, estamos en una etapa inicial. Tratar de ver y aprender de casos exitosos así como los que han fracasado, qué hacer y qué no hacer. Tener una lupa, estar pendiente y actualizado de lo que están haciendo. Una amenaza, si nos enfocamos en el mundo digital, está en las redes sociales. El principal ingreso de un medio de comunicación es la publicidad y gran parte de la publicidad ya está yendo a las redes sociales, y no a los medios tradicionales. Otra amenaza es la conducta del lector: ya no tiene que esperar hasta el día siguiente para enterarse de algo, y si quiere informarse, ya no tiene solo El Comercio, sino que la competencia en mucho más fuerte”.

“Tenemos un redactor que llega a las 6:30 a.m., que tiene como prioridad ver temas locales, pero en caso suceda algo muy fuerte en el mundo a esa hora, cubre también para esa sección. A las 7:00 a.m. entra el primer grupo de periodistas, y otro grupo una hora después. Empezamos a ver que pasó en la madrugada (en cada sección), en el caso de Política (por ser una de las secciones más importantes) se hace seguimiento a los noticieros que marcan agenda, como Ampliación de Noticias de RPP. A esa hora se empieza a chequear cables, comisiones... A las 10:00 a.m. tenemos una primera reunión de editores con el Director y el Subdirector, donde discutimos los temas de agenda propia, los enfoques, que recursos se emplearán para cada tema. A las 4:30 p.m. hay una segunda reunión similar, pero con todo más afinado. Por lo

general en esta reunión se definen los temas que van a ir en el papel, a menos que pase algo muy fuerte en el transcurso de la tarde. A las 5:00 p.m. entra un segundo grupo de periodistas, en número es mayor, pero sigue la dinámica de trabajo. Cada sección tiene su propia dinámica de trabajo, por ejemplo en el caso de Mundo, tiene que tener “el radar” siempre, porque en la mañana la mayoría de noticias pasan en Europa, en la tarde América, y en la noche Asia, entonces hay que estar atento siempre. En el caso de Economía (Portafolio), la mayoría de noticias pasa en la mañana, pues la dinámica de las empresas, corporaciones, la bolsa, el dólar, y todo lo relacionado al mundo económico sucede en la mañana. Sin embargo, esto da pie a tratar temas a profundidad más tarde. Si bien es lo normal que la vida política termine a las 4:00 p.m., la política peruana es tan informal, improvisada e impredecible, que hace que podamos tener una bombaza política a las 10:00 p.m., por lo que tenemos que mantenernos atentos. Hay una reunión final a las 7:00 p.m. para ver temas de portada, pero es una reunión más pequeña y ya no asisten todos los editores. Hay reuniones especiales los martes y jueves para definir los temas de la edición de fin de semana también, ya que son los días en que el diario se vende más, entonces se buscan que los temas tengan mayor profundidad, se busca más temas propios, se busca mayor análisis, en el ‘argot’ periodístico se busca contenidos más ‘revisteros’”.

“Publicar los ‘breaking news’ se deciden como un acto de reflejo. Casi siempre se hace para ser los primeros en informar. No esperamos que los otros medios informen. En el caso de las primicias de El Comercio, se mantiene bajo llave hasta el día siguiente, por ahí se puede dar un adelanto para que el lector al día siguiente compre el diario. En el caso de las primicias, el impreso tienen la prioridad. No se habla de una norma y de que esto siempre es así, pero es lo más común”.

“Si bien todos están en la capacidad de trabajar en un soporte u otro, se decide quienes se quedan en base, para que revisen las notas que otros hacen, y que sean ellos quienes publiquen la información que sus compañeros de sección mandan. Hay algunas secciones donde el proceso de integración ha sido más exitoso que en otros. La idea es que todos los redactores puedan trabajar para web, pero en algunas secciones esto ha sido más complicado como en el caso de Luces. Es una sección donde todavía se tiene que trabajar para hacer entender a sus redactores que trabajan para El Comercio, indistintamente de la plataforma”.

“Un periodista que entra a trabajar a El Comercio tiene que saber mantener la calma, debe saber reaccionar ante las diferentes situaciones, ser anímicamente estable, al menos que lo personal no afecte en el trabajo. Que tenga valores, que sea ordenado, y que además le apasione el periodismo. En cuanto a las habilidades, que sea un buen periodista, que sepa cómo y qué informar, que tenga curiosidad por mantenerse informado. En cuanto a lo tecnológico, ya nuestra generación está muy familiarizada con la tecnología, y ya no es un problema que lleguen periodistas con conocimientos básicos”.

“Una de las ventajas de la convergencia, para el periodista, es que aprendes a trabajar en otra plataforma. Puedes tener más periodistas con más experiencia

al servicio de la web, y periodistas que le pueden dar enfoque más frescos al papel. Eso es el complemento de puntos de vistas, de enfoque y hasta un complemento generacional. Una de las desventajas al inicio es que cambia la dinámica de trabajo de gente que toda su vida trabajó igual. Eso exige más constancia, pues es una desventaja que la inercia tiene a la gente a dejar esta nueva dinámica de trabajo, y la integración podría fracasar”.

“Parte del proceso de integración (un año previo) implicó capacitar a los periodistas, y algunos editores viajaron para aprender experiencias de este tipo. Algunos se familiarizaron más rápido que otros debido al tema generacional”.

“Uno más que otro se encuentra presto a participar. Lo que nos ha enseñado esta experiencia es que no todos tienen que ser “hombres orquesta”. Un caso extremo: una persona puede ser un gran periodista en prensa escrita, pero es tartamudo, así que no puede ser un periodista de radio. Lo mismo, podrías tener mucha habilidad verbal, pero no eres bueno frente a cámaras, entonces la televisión no es tu fuerte. Pasa lo mismo en Internet, puedes ser un buen redactor web, pero quizá en papel no, y viceversa. Si bien se busca que tengan nociones en ambas plataformas, también pienso que hay gente que sobresale en una: entonces prioricemos. Se trata de conocer mejor al periodista. Eso no lo teníamos muy claro al principio, pero con el tiempo nos dimos cuenta de ello”.

**ROBERTO ROSADO**  
**EMPRESA: EL COMERCIO**  
**CARGO: REDACTOR DE PORTAFOLIO Y DÍA 1 (ECONOMÍA)**  
**FECHA: FEBRERO, 2015**

---

“La misión de la empresa es ser el medio de referencia del país, y la visión es consolidarse en todas las plataformas”.

“En mi opinión, un objetivo a corto de plazo de la convergencia es lograr que todos los redactores entiendan que tienen que producir para la web, y no solo para el papel, y a mediano plazo, que tanto el papel y la web tengan mayor interactividad”.

“Para la ejecución de una redacción integrada es necesaria la capacitación, para que el periodista pueda manejar las herramientas digitales y pueda hacer mejor su trabajo. La empresa debe cubrir las necesidades logísticas de los periodistas”.

“Estamos en una etapa naciente de la convergencia, ya que muchos periodistas aún no trabajan para la web, y solo lo hacen para el impreso. Hay una especie de dirección también, ya que por ejemplo notas que te pueden dar más lectoría (primicias) son exclusivas para el papel. Aunque poco a poco la publicidad digital está creciendo, aún no es suficiente para que esto se revierta”.

“Mirando lo que sucede en Europa o en otros continentes podemos ver que hay muchos diarios que no venden como antes, esto sumado a la crisis financiera, y a que la gente ahora prefiere informarse por la web y otros dispositivos. Esto está llegando al Perú, y esto es un factor externo determinante para que las empresas busquen innovar. La fórmula no es el papel solamente, hay que migrar a lo digital y no esperar que la ola venga y nos ahogue”.

“Un factor interno es el tema de los ingresos. No tengo el dato exacto, pero los ingresos de publicidad en el papel está cayendo, y creo que la empresa quiere que sus periodistas miren a la web como una fuente de ingresos”.

“El Comercio quiere ser la mayor plataforma digital de noticias del Perú. También está ingresando a otros rubros. El tema digital ya lo está asimilando mejor que otras empresas periodísticas”.

“Creo que está faltando que le comuniquen a los redactores qué es lo que quieren. Estamos redactando para la web, pero muchos no sabemos hacia donde vamos. Por ejemplo podrían decirnos que todas nuestras noticias, luego de haber sido publicadas en el papel, podrían ponerse en la web, quizá en otro lenguaje. Creo que falta eso, para acoplarnos y seguir en un mismo rumbo”.

“El avance de la tecnología es súper importante. Sin un equipo adecuado, no podrías cubrir alguna noticia para la plataforma digital. A comparación de otras empresas en las que he trabajado, El Comercio tiene unas ‘espaldas

financieras' que le permite dar los mejores equipos a sus reporteros. No tenemos excusas para no redactar desde nuestros móviles, o tuitear”.

“Creo que la crisis en la prensa, está más vinculado a que algunos periodistas aún no tienen el ‘chip digital’. Ya sea por un tema generacional, o porque han sido formados solo para trabajar en el papel. Los periodistas más jóvenes no tienen esos problemas, consumen y producen noticias desde sus móviles, ellos están más cercanos a lo digital. En cuanto al tema de los salarios en la prensa, creo que los periodistas digitales están ganando menos que los periodistas que trabajan en una plataforma tradicional, y eso es porque el ingreso en publicidad digital todavía no es mucha. En el caso de El Comercio, es una empresa seria, que tiene sus trabajadores en planilla, pero conozco casos de otras empresas de comunicación que tienen a sus trabajadores en la informalidad laboral”.

“Una de las fortalezas de El Comercio es la marca. En el aspecto digital también tiene mucho posicionamiento. El prestigio que tienen sus periodistas también es una gran fortaleza. Entre las debilidades podría decir que está la percepción de ser ‘el grande’, y es cuestionado por eso”

“Las oportunidades están en el mundo digital. El avance digital es una gran ayuda para la difusión de nuestros contenidos y crear redes descentralizadas. Una debilidad es que la competencia pueda tomar ventaja de eso”.

“El día en la redacción empiezas desde el día anterior, cuando te asignan las comisiones. El periodista cubre la comisión, recopila la información y regresa a la redacción. Lo que hayas conseguido se lo trasmites al editor, se discute el ángulo de la noticia, en algunas ocasiones llamamos a otras fuentes para darle el valor agregado. Los datos primarios e inmediatos que hayamos conseguido, pueden servir para la web. A las 4:00 p.m., con toda la información que le brindas a tu editor, él la discute en una reunión con otros editores donde comparten puntos de vista. Tras esa reunión, tienes el visto bueno para terminar tu nota, y el tiempo que te queda, lo usas para trabajar en otros productos del diario (la web o el suplemento económico). Es más o menos ese el proceso”.

“Hay mayor flujo de información en lo digital, pero en su mayoría son cables o noticias volteadas. Notas propias, hay más en la versión impresa”.

“El papel siempre tendrá la exclusividad en cuanto primicias. La empresa quiere rentabilizar, porque finalmente es una empresa que ofrece noticias. En el caso de los ‘breaking news’ va en la web, porque no podemos esperar al papel”.

“Como redactor de Economía, me toca cubrir macroeconomía, legislación económica e industrias. A veces me piden grabar en video, pero yo no me encargo de editarlo. Solo especifico por donde podrían levantar o indico el byte más importante. Hay coberturas especiales, donde la consigna era tener más videos, máximo de dos minutos. Un ejemplo fue el CADE, donde fuimos 6 periodistas de El Comercio”.

“Cuando ingresé a El Comercio, me comentaron que los redactores debíamos trabajar también para otras plataformas, y que el principal producto de nuestra sección era Día 1, que sale todos los lunes y tiene mayor ingreso de publicidad. En esa lista de relevancia sigue Portafolio, y finalmente la sección Economía de la web. En la práctica, muchos de nosotros le damos más prioridad al papel, y tratamos de guardar las notas más exclusivas para Día 1. Según mi percepción, el 90% de la información va para el papel y un 10% a la web. Hay redactores que solo se dedican a escribir para web y eso compensa. Ellos a veces se acercan a los demás compañeros para saber si tienen algún video o alguna declaración que sirva para la web, pero algunos no son muy abiertos a compartir esa información, porque están guardándola para el papel. Se preguntan: “Si se la comparto, ¿qué cosa sacaré yo?”. Hay todavía ese recelo”.

“Un periodista que ingresa a El Comercio debe saber trabajar en equipo y bajo presión. Y es básico tener un buen olfato periodístico. Además debe mantenerse informado, estar actualizado y capacitarse en cursos de periodismo digital”.

“La ventaja de la convergencia es que a un periodista lo posiciona mejor. La marca personal es más visible que en el papel. Para la empresa, significa tener armas contra la caída de la lectoría en el papel. No veo ninguna desventaja, más bien creo que la convergencia es algo positiva. Ir en contra de ella es un acto suicida, no puedes ir contracorriente”.

“Los periodistas de El Comercio sí se encuentran capacitados para enfrentar este nuevo reto. Asimismo, creo que sí se encuentran prestos a participar en esta experiencia. Hay mucha gente joven y capacitada para trabajar en ambas plataformas”.



## Anexo 5: Cuestionario aplicado a expertos

### CUESTIONARIO

1. ¿Cuál cree que es la constante para que una empresa periodística decida integrar sus redacciones?
2. ¿La convergencia puede ser la solución para la crisis periodística? (cierre de diarios, despidos)
3. ¿Qué etapas implica una convergencia periodística?
4. ¿Qué tan importante es el avance de la tecnología en la creación de una redacción integrada en una empresa periodística?
5. ¿Qué sucede con la rigurosidad periodística? ¿Por qué en algunas empresas prevalece la cantidad de información antes que la calidad?
6. ¿Cuál debería ser el perfil de un periodista que trabaja en una redacción integrada?
7. ¿Conoce la realidad de las empresas periodísticas en el Perú? Según su opinión ¿cuáles son las empresas que pueden dar ese salto hacia la convergencia? ¿Qué modelo de convergencia se adecua más a nuestra realidad (contexto)?
8. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de la convergencia periodística?
9. ¿Se debería organizar el área administrativa con el área periodística de una empresa para que la convergencia sea exitosa?
10. Según su experiencia, ¿los periodistas se encuentran capacitados para enfrentar este nuevo modelo? ¿Qué hace falta?

## Anexo 6: Entrevistas realizadas a expertos (vía e-mail)

**SAMUEL NEGREDO**

**PERIODISTA, CONSULTOR Y DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD DE NAVARRA**

**FECHA: MAYO, 2012**

---

1. ¿Cuál cree que es la constante para que una empresa periodística decida integrar sus redacciones?

El ahorro de costes.

2. ¿La convergencia puede ser la solución para la crisis periodística? (cierre de diarios, despidos)

En solitario, no. La convergencia por sí sola no genera nuevos ingresos, cuya ausencia es el motivo de los cierres y despidos.

3. ¿Qué etapas implica una convergencia periodística?

La convergencia periodística es un proceso gradual cuyas etapas (número y duración) dependen tanto de los actores implicados (su número y naturaleza) como del tamaño de la empresa y de los recursos de los que se disponga para acelerarla (inversión en infraestructuras, formación de profesionales y desarrollo de sistemas y productos).

4. ¿Qué tan importante es el avance de la tecnología en la creación de una redacción integrada en una empresa periodística?

Es una condición muy necesaria. No basta con ella, pero la facilita.

5. ¿Qué sucede con la rigurosidad periodística? ¿Por qué en algunas empresas prevalece la cantidad de información antes que la calidad?

Eso depende de cada empresa y lo considero un problema independiente del fenómeno de la convergencia. El volumen de información permite llegar a más público y ayuda a cuadrar las cuentas para poder dedicar recursos a la información de calidad.

6. ¿Cuál debería ser el perfil de un periodista que trabaja en una redacción integrada?

La principal exigencia es de gestión de distintos tiempos de publicación. En el libro entrábamos en muchos más detalles.

7. ¿Conoce la realidad de las empresas periodísticas en el Perú? Según su opinión ¿cuáles son las empresas que pueden dar ese salto hacia la convergencia? ¿Qué modelo de convergencia se adecua más a nuestra realidad (contexto)?

Lo siento; no lo he estudiado lo suficiente como para dar una respuesta.  
¡Espero que tu investigación nos ilumine al respecto!

8. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de la convergencia periodística?

De nuevo, en el libro está explicado en extenso.

9. ¿Se debería organizar el área administrativa con el área periodística de una empresa para que la convergencia sea exitosa?

Son modalidades distintas, como se explica en el libro.

10. Según su experiencia, ¿los periodistas se encuentran capacitados para enfrentar este nuevo modelo? ¿Qué hace falta?

Me remito a la respuesta 6.

Por ahora, esto es lo que te puedo responder. Muchas gracias por ponerte en contacto conmigo y por considerar que tendría algo que aportar.

**JUAN VARELA**

**CONSULTOR DE MEDIOS Y EDITOR DE PERIODISTAS21**

**FECHA: AGOSTO, 2012**

---

1. ¿Cuál cree que es la constante para que una empresa periodística decida integrar sus redacciones?

Aprovechar la capacidad de la redacción para producir el mejor y máximo contenido para cada medio. Hacer más eficientes y rentables las redacciones. Si la audiencia es multimedia, los periodistas también tienen que serlo.

2. ¿La convergencia puede ser la solución para la crisis periodística? (cierre de diarios, despidos)

No. La solución a la crisis es encontrar nuevos modelos de negocio. Es un paso necesario cuando hablamos de redacciones tradicionales, pero no el único. Diseñar los productos adecuados, para la audiencia monetizable y con el modelo de negocio adecuado son los pasos necesarios para superar la crisis.

3. ¿Qué etapas implica una convergencia periodística?

Lo primero, convencimiento; después, aprendizaje; liderazgo y planificación. Hay que tener claro qué se quiere hacer, cómo, con qué herramientas y qué significa para cada puesto, función y persona. Después planificar adecuadamente los recursos en función de los medios y productos que se quieran producir y editar.

La convergencia no es un proceso único, depende de los objetivos, productos, modelo de negocio y características de cada organización.

4. ¿Qué tan importante es el avance de la tecnología en la creación de una redacción integrada en una empresa periodística?

Periodismo y tecnología siempre han estado juntos, desde la invención de la imprenta a la rotativa, pasando por la radio y la televisión. Sin tecnología no hay redacción, cada organización periodística está diseñada en función de las tecnologías de producción, distribución y comercialización de productos y contenidos. No se puede pensar la una sin la otra.

5. ¿Qué sucede con la rigurosidad periodística? ¿Por qué en algunas empresas prevalece la cantidad de información antes que la calidad?

En el mercado de la abundancia, la cantidad ha sido la primera respuesta de los medios y periodistas. Es el resultado de una primera fase inmadura de experiencia en un mercado completamente distinto al de la escasez.

En la abundancia la cantidad es importante. El público quiere mucha información y contenidos accesibles en cualquier momento y a través de cualquier dispositivo, pero no es el único factor ni el más importante para conseguir un medio y productos rentables, con audiencia y reputación.

La apuesta por la cantidad y la reducción de costes en la producción de información ha hecho mella en el rigor y ha devaluado tanto el trabajo periodístico profundo como los filtros informativos.

El periodismo cuantitativo y de bajo coste se ha impuesto al de calidad y rigor. Pero es una vía sin futuro. Hay una parte del público que se da por satisfecha con esos contenidos, pero para el público real de la información, el que es monetizable, influyente y que a la larga sostiene una empresa periodística, reclama contenidos de calidad. Sin ellos el periodismo no cumple la función social, política, económica y cognoscitiva que justifica su existencia.

6. ¿Cuál debería ser el perfil de un periodista que trabaja en una redacción integrada?

No existe un perfil único. Las redacciones deben ser multimedia, los periodistas no necesariamente. Se necesitan periodistas generalistas, capaces de reportear y editar todo tipo de información para cualquier medio, pero también especialistas, tanto por contenidos como por tecnologías y productos.

En todo caso, como norma general, cualquier periodista, sea cual sea su puesto y funciones, no debe saber menos y ni ser menos diestro que la media superior de su público de mayor calidad tanto en el manejo de información como de las herramientas y tecnologías de la información.

Igual que hay que escribir por encima de la media, también hay que ser capaces de producir vídeo, usar las redes sociales o editar un contenido hipertexto con destreza y calidad superior.

7. ¿Conoce la realidad de las empresas periodísticas en el Perú? Según su opinión ¿cuáles son las empresas que pueden dar ese salto hacia la convergencia? ¿Qué modelo de convergencia se adecua más a nuestra realidad (contexto)?

Como te he dicho antes, no hay una receta única. El modelo de integración y convergencia depende de la oferta de productos de una empresa, de su modelo de negocio, de las tecnologías a utilizar y de las características de cada organización.

En todo caso, hoy cualquier redacción debe ser capaz de producir al menos texto, fotografías y vídeo tanto para el papel, la radio y la televisión (según su origen en el caso de medios tradicionales) como para la web y los móviles.

8. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de la convergencia periodística?

La principal ventaja está en la necesidad de un mercado que es multimedia, multiproducto y de consumo continuo y en conectividad. La desventaja fundamental es no ser capaz de definir cuál es el producto principal y a través de que medios y soportes se difunde.

La convergencia no puede acabar en hacer todo mal o con menor calidad. El desafío de la convergencia es aumentar la calidad de los contenidos y la oferta de una empresa periodística en cada uno de sus medios.

9. ¿Se debería organizar el área administrativa con el área periodística de una empresa para que la convergencia sea exitosa?

Si por área administrativa te refieres al área de negocio, sí, aunque hay ciertas áreas donde mantener la separación de recursos y objetivos facilita tareas y evita las superposiciones, redundancias o despistes en el proceso periodístico y de negocio.

En todo caso, las redacciones no pueden vivir separadas del negocio, fundamentalmente porque estamos en un momento de redefinición en el que hace falta la colaboración, el esfuerzo y las ideas de todos.

10. Según su experiencia, ¿los periodistas se encuentran capacitados para enfrentar este nuevo modelo? ¿Qué hace falta?

Muchas veces, no. Las viejas rutinas, el miedo a no ser capaces de responder a los nuevos desafíos, los temores laborales, la falta de objetivos claros y de capacitación son obstáculos que se deben superar. La convergencia es tarea de todos. Ninguno de los problemas que plantea son irresolubles, pero es imprescindible el liderazgo, objetivos claros, planificación y capacitación.

Siempre se ha dicho que el periodismo no puede dejar atrás al público, ahora también es necesario decir que los periodistas no pueden ir por detrás del público exigente.

Recuperar el nivel necesario para el buen periodismo es una tarea individual, pero también colectiva. Profesional y de empresa. Todos juntos podemos, desunidos es muy difícil.

11. ¿Por qué plantea la divergencia frente al problema de la crisis?

Porque hay muchos productos, medios y contenidos que no pueden esperar los tiempos y el proceso de la convergencia.

Hay oportunidades y negocios que deben realizarse con urgencia. Una empresa periodística que quiera sobrevivir y triunfar no puede esperar a los más rezagados de sus jefes, profesionales o recursos para sostenerse en el mercado. Debe ser capaz de aprovechar y satisfacer esas oportunidades periodísticas y de negocio cuando se presentan.

También existen contenidos y productos específicos que requieren más especialización que integración. En esos casos lo mejor es tener una redacción adecuada al enfoque de los contenidos, el producto y el negocio para lograr el mejor resultado posible y hacerlo con los recursos más adecuados y enfocados a los objetivos. No necesariamente todos los productos necesitan una visión y una organización integrada y convergente.

Una empresa periodística actual debe ser capaz de tener una redacción integrada para producir contenidos y productos multimedia, pero también contar con equipos especializados para productos segmentados y muy enfocados a un mercado, una audiencia y un soporte.

La convergencia sola no llega, lo importante son los productos, sus audiencias y mercados.

Ese es el sentido de combinar estrategias de integración y de divergencia.

1. ¿Cuál cree que es la constante para que una empresa periodística decida integrar sus redacciones?

La convicción de que se han multiplicado – y seguirán creciendo- los soportes, medios o plataformas para la distribución de información y entretenimiento, con una matriz tecnológica común. La disyuntiva en este escenario es clara: o multiplicar las redacciones, sus operaciones, estrategias y gastos: o bien integrar las redacciones, establecer las sinergias como regla y racionalizar los gastos. Bien entendido que una integración bien hecha no se debe fundar en una pretendida reducción de gastos. La motivación ha de ser el desarrollo empresarial, ubicarse con más solidez en el mercado, dotar a la empresa de nuevos cargos que aseguren su liderazgo, cambiar de forma sustancial el modo de trabajar, modernizar a fondo organización y rentabilidad.

2. ¿La convergencia puede ser la solución para la crisis periodística? (cierre de diarios, despidos)

Pienso que no. La crisis periodística tiene causas y problemas que solo se pueden solucionar enfrentándose directamente a ellos. Sin un verdadero mapa de oportunidades, sin estrategias y políticas adecuadas para el desarrollo de las diferentes plataformas, la integración no hará sino maquillar momentáneamente los problemas que no han sabido resolverse. La integración, en lo que tiene de consideración del mercado en su totalidad, sin apego al papel y sin miedo al mundo digital, es simplemente la estrategia de partida, no la estrategia de llegada.

3. ¿Qué etapas implica una convergencia periodística?

No es un proceso fácil ni existe un único modelo de integración. La decisión de integrar es, como he dicho, una decisión estratégica que debe asumir la cúpula empresarial y mantener contra viento y marea, sin dejarse intimidar por las resistencias al cambio, vengan de donde vengan. Hay que dibujar – consensuadamente con la organización- las líneas maestras de la integración, haciendo un traje a la medida de la empresa y del mercado donde opera. Y después, con tiempo y con calma, interiorizar esa integración en la organización informativa, con aclaraciones, ejemplos, prácticas, entrenamientos, métodos de aprendizaje, críticas, rectificaciones y nuevos impulsos.

4. ¿Qué tan importante es el avance de la tecnología en la creación de una redacción integrada en una empresa periodística?

La tecnología es un medio absolutamente imprescindible para el éxito de cualquier integración. Sin un CMS adecuado y sin que la gente sepa usar todas sus posibilidades, no habrá integración.

5. ¿Qué sucede con la rigurosidad periodística? ¿Por qué en algunas empresas prevalece la cantidad de información antes que la calidad?

Preferir la cantidad a la calidad – en el campo de la información y la comunicación- me parece un síntoma grave de decadencia y una de las maneras más graves de matar el periodismo y de hacer irrelevantes en términos sociales las diferentes plataformas multimedia. Sigue siendo válido el periodismo de todos los tiempos, con su carga de exigencias y su pasión por la verdad. Otra cosa, pensar que el periodismo está en trance de extinción, ni refleja la realidad ni ayuda nada a las empresas de comunicación.

6. ¿Cuál debería ser el perfil de un periodista que trabaja en una redacción integrada?

Tener en la cabeza el mundo completo de las actuales y futuras plataformas multimedia. Dejar el fundamentalismo del papel o el fundamentalismo de los medios digitales. Dominar mucho más y mucho mejor – a la hora de la planificación y de la ejecución-- las singularidades de los lenguajes de las diferentes plataformas, los diferentes géneros informativos, y tratar de integrar en la cabeza el lenguaje escrito y el lenguaje audiovisual.

7. ¿Conoce la realidad de las empresas periodísticas en el Perú? Según su opinión ¿cuáles son las empresas que pueden dar ese salto hacia la convergencia? ¿Qué modelo de convergencia se adecua más a nuestra realidad (contexto)?

Conozco insuficientemente la realidad de las empresas peruanas y me parece, por tanto, prudente, no dar mi opinión en este punto.

8. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de la convergencia periodística?

Tal como veo la cuestión, y también con base en mi personal experiencia profesional en Innovation, no tiene demasiado sentido hablar de ventajas y desventajas. Me parece que estamos ante un hecho que, en términos estratégicos y de proyección de futuro para la empresa, es el punto de partida imprescindible para situarse en las nuevas coordenadas del negocio informativo.

9. ¿Se debería organizar el área administrativa con el área periodística de una empresa para que la convergencia sea exitosa?

A mi juicio, lo correcto es integrar las redacciones pero también las gerencias de una empresa de comunicación. Y situarlas muy cerca y muy próximas, aunque nunca revueltas. La integración acercará mucho a la redacción los aspectos comerciales, de mercadeo, promoción y distribución de la empresa, pero sin olvidar – y últimamente se olvida con demasiada frecuencia- que la redacción necesita, para cumplir bien con su deber de informar, una adecuada autonomía interna, lejos de presiones internas.

10. Según su experiencia, ¿los periodistas se encuentran capacitados para enfrentar este nuevo modelo? ¿Qué hace falta?



Naturalmente que sí. Pero necesitan, muchas veces, estar mucho mejor motivados para aceptar la integración., conocer con claridad y transparencia qué significa y a dónde va la integración, y participar activamente en el proceso. Y siempre, sean jóvenes o menos jóvenes, necesitarán entrenamientos y aprendizaje.