

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



VARIEDADES DIGITAL

**Proyecto para el diseño, desarrollo y lanzamiento de una versión digital
del suplemento cultural *Variedades* del Diario Oficial *El Peruano*.**

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO
DE MAGÍSTER EN COMUNICACIONES

AUTOR:

César Antonio Chaman Alarcón

ASESOR:

Hugo David Aguirre Castañeda

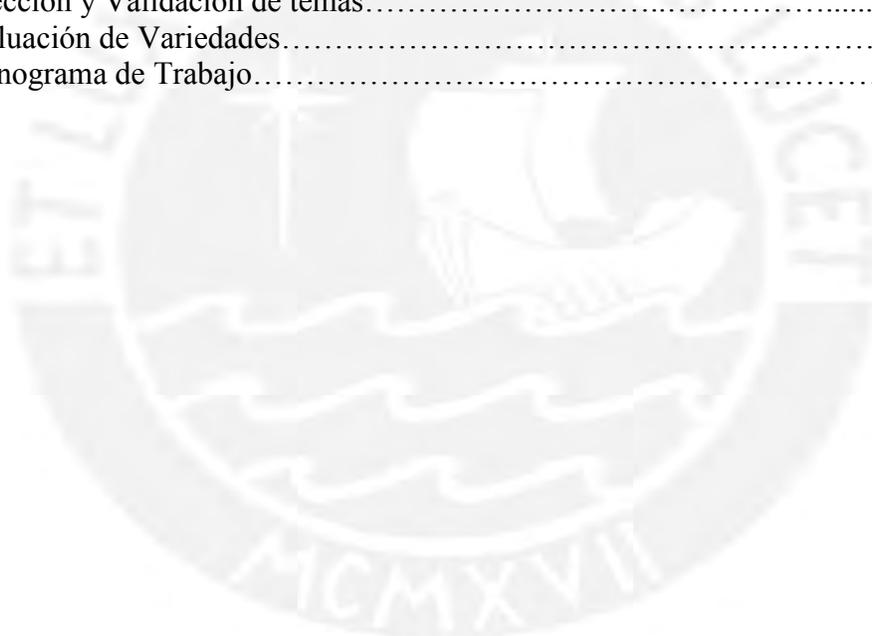
Diciembre, 2017

Índice

1. Introducción.....	1
2. <i>El Peruano</i> , un diario centenario frente al ‘cambio ecológico’.....	6
2.1. Tiraje, ventas y utilidades de <i>El Peruano</i> : curvas contradictorias.....	13
2.2. La dimensión política en las decisiones organizacionales de Editora Perú.....	19
2.3. <i>Variedades</i> : hito periodístico en la historia y la cultura nacional.....	24
2.4. Consumo de información y estudios de mercado	28
2.5. Una mirada a la teoría	33
2.6. <i>El Peruano</i> : entre lo oficial y lo público.....	43
2.7. Un escenario de incertidumbre para <i>El Peruano</i>	47
3. Piloto a prueba: diseño y creación de una versión digital de <i>Variedades</i>	51
3.1. Hacia un perfil del lector potencial de <i>Variedades</i>	52
3.2. Aprender de la experiencia: impresos, web, redes.....	62
3.3. Los periodistas de <i>El Peruano</i> y <i>Andina</i> : aportes y sugerencias.....	82
3.4. Aproximación a un presupuesto.....	85
3.5. Los desafíos de la edición cero.....	88
3.6. Dificultades administrativas y una alternativa viable.....	94
3.7. <i>Variedades</i> : una versión digital a prueba	89
3.8. Primer encuentro con la audiencia real.....	103
4. Conclusiones, lecciones aprendidas y recomendaciones.....	113
5. Lista de Referencias.....	117
6. Anexos.....	121

Lista de Tablas

Tabla 1. Rango de Edad.....	54
Tabla 2. Grado de Instrucción.....	54
Tabla 3. Sectores de Trabajo.....	55
Tabla 4. Actividades Culturales en los 12 últimos meses.....	55
Tabla 5. Promedio mensual de inversión en actividades culturales	56
Tabla 6. Canales de información de actividades culturales	56
Tabla 7. Percepción de los precios de las actividades culturales.....	57
Tabla 8. Uso de teléfonos inteligentes para interactuar en las redes sociales	57
Tabla 9. Disposición para comprar la revista Variedades.....	58
Tabla 10. Aprobación de versión digital.....	58
Tabla 11. Tema que deberían publicarse en Variedades	59
Tabla 12. Variedades Digital. Presupuesto de colaboradores externos (soles x mes).....	86
Tabla 13. Variedades Digital. Colaboradores Internos (Personal de Editora Perú).....	87
Tabla 14. Selección y Validación de temas.....	90
Tabla 15. Evaluación de Variedades.....	93
Tabla 16. Cronograma de Trabajo.....	94



Lista de Figuras

Figura 1. Seguidores por fanpage.....	8
Figura 2. Cronología de la extinción de los periódicos.....	36
Figura 3. Patrones de edición y publicación de materiales culturales.....	63
Figura 4. Portada de la edición impresa.....	65
Figura 5. Muestra de la Portada en Facebook.....	65
Figura 6. La web de El País Semanal.....	66
Figuras 7-8. Portada de la edición en papel y anuncio en Facebook.....	66
Figura 9. Versión web de La Jornada Semanal.....	67
Figura 10. Portada de la versión web de La Revista Cultural Ñ.....	67
Figuras 11-12. Página de la Revista Ñ en Facebook enlazando nota de la web del diario Clarín.....	68
Figura 13. Portada de La Jornada Semanal, versión impresa	70
Figura 14. Presentación de La Jornada Semanal, versión digital.....	71
Figura 15. Presentación de la Revista Cultural Ñ, versión digital.....	74
Figura 16. Sumario de la edición impresa de la Revista Ñ en la web de la revista.....	75
Figura 17. Presentación de la Revista El País Semanal, versión digital.....	78
Figura 18. Cuadro de ejes: lectores y días de la semana.....	97
Figura 19. Portada del piloto de Variedades digital.....	102

Abstract

La crisis de las publicaciones impresas y las proyecciones sobre la extinción de los diarios en el mediano plazo obligan a aplicar modelos de integración y convergencia periodística, y a pensar en la urgencia de establecer relaciones más directas entre las necesidades de las audiencias, en términos de información, y el menú de contenidos que ofrecen los medios de comunicación. Estos contenidos tienen que potenciar las cualidades de la narrativa digital: hipertextualidad, multimedialidad e interactividad. En este documento se desarrolla una propuesta teórica y práctica para la creación de una versión digital de *Variedades*, suplemento cultural del diario *El Peruano*. La propuesta se elabora a partir de un estudio descriptivo de público potencial, el análisis de publicaciones digitales de referencia y diversas entrevistas con periodistas de *El Peruano* y la agencia de noticias *Andina*.

Palabras Claves: Medios de comunicación, público, audiencias, extinción de los diarios, narrativa digital, periodismo cultural.

1. Introducción

El presente documento desarrolla una propuesta teórica y práctica para la creación de una versión digital de *Variedades*, el suplemento cultural del diario oficial *El Peruano* que, en la actualidad, en su edición impresa, se publica y se distribuye a escala nacional todos los viernes con un tiraje aproximado de diez mil ejemplares.

La propuesta se elabora sobre la base de tres líneas de acción. Primero, una encuesta realizada en el marco de este proyecto para conocer las preferencias del público seguidor de *Variedades* en cuanto al consumo de productos y servicios culturales y al uso de las nuevas Tecnologías de Información y Comunicación (TIC). Segundo, la observación de tres casos de referencia en el terreno de las publicaciones digitales culturales en Argentina, España y México. Y, tercero, las opiniones y sugerencias de un grupo de periodistas del diario *El Peruano* y la Agencia Peruana de Noticias *Andina* en torno a esta propuesta para la creación de una versión digital de *Variedades*, como una dinámica de validación.

La encuesta para conocer las preferencias de la audiencia en cuanto a rutinas de consumo cultural se desarrolló en el segundo semestre de 2015. En total, se consultó a 67 seguidores de la *fanpage* creada para *Variedades* en la red social Facebook como parte de este proyecto. A inicios de octubre de 2016, dicho sitio (www.facebook.com/VariedadesDigital/) contaba con 1,160 seguidores orgánicos, es decir, internautas que visitan, comentan y muchas veces comparten los contenidos de *Variedades* sin haberse realizado campaña alguna de promoción o lanzamiento.

La observación de casos se realizó durante una semana en el primer semestre de 2016 sobre tres suplementos culturales digitales en Internet: *El País Semanal* (publicación del

diario *El País*, España), *La Jornada Semanal* (suplemento del diario *La Jornada*, México) y la *Revista Ñ* (revista cultural del diario *Clarín*, Argentina). Esta tarea se complementó con una segunda etapa de observación, en octubre, la cual permitió confirmar patrones de edición y publicación, resultantes de un trabajo integrado entre la versión impresa, el sitio web y las redes sociales de los tres suplementos en mención.

Además, con el fin de recoger aportes especializados para este proyecto, se entrevistó a siete periodistas, reporteros gráficos y editores del diario *El Peruano* y la agencia *Andina*.

En noviembre de 2016, el proyecto desarrolló una edición digital piloto de *Variedades* en línea, para lo cual se creó un sitio en la plataforma gratuita Wordpress (www.wordpress.com), el cual ha servido para someter a evaluación la propuesta general, mediante un *focus group* que se desarrolló el 1° de diciembre de 2016. La lectura e interpretación de los resultados de este grupo de enfoque permitirá mejorar la propuesta para la creación de una versión digital de *Variedades*.

Las conclusiones y recomendaciones con las que finaliza este documento serán presentadas a la Dirección de Medios Periodísticos de Editora Perú –empresa matriz del Diario Oficial *El Peruano* y la Agencia de Noticias *Andina*– para su aprobación y elevación a directorio, con la expectativa de lanzar la nueva versión de *Variedades* en formato digital en marzo del 2018, cuando la revista cumpla su 110° aniversario.

La argumentación teórica para proponer una versión digital de *Variedades* considera un repaso general de los conceptos sobre cultura, periodismo cultural y construcción de identidades postmodernas, a lo cual se añade los elementos de la discusión sobre el periodismo integrado, los modelos de convergencia y la necesidad de una ‘estrategia relacional’

entre las empresas periodísticas y sus audiencias actuales y potenciales. De acuerdo con los autores consultados para este proyecto, una ‘estrategia relacional’ implica pasar de una mirada teórico-práctica que entendía a los medios de comunicación principalmente como proveedores de noticias, para avanzar hacia una concepción de los medios como plataformas tecnológicas capaces de ofrecer servicios diversos a sus usuarios, en una relación nueva que privilegia la utilidad como criterio de valor de tales medios. Estamos, evidentemente, ante una relación distinta a la que se establecía hace apenas unas décadas entre medios y público, cuando la prensa, la radio y la televisión eran vistos como generadores exclusivos de noticias y canales indispensables para enterarse de lo que ocurría en el mundo. Tal como sostiene Jarvis (2015), los conglomerados de medios en todo el planeta se enfrentan hoy a la urgencia de atender las necesidades de su público en términos de información, lo cual implica superar la antigua visión del periodismo según la cual un medio de comunicación produce ‘noticias’ y ‘contenidos’ que deben ser ‘comprados’ por las audiencias.

En momentos en que el proceso de ‘extinción’ de los diarios impresos ya no está en discusión –sino que se hacen vaticinios y proyecciones en torno al año en que culminará esta desaparición progresiva–, las empresas periodísticas migran de manera sostenida hacia el soporte digital, aunque en casos como el del diario *El Peruano* se registre todavía una tensa convivencia entre lo digital y lo analógico. Se trata de una marcha a paso forzado que exige a los medios reformular su relación con las audiencias y redefinir sus modelos de negocio, basados hasta hoy en la venta de espacios para el avisaje comercial.

Según la línea de tiempo trazada a modo de proyección para la extinción de los diarios (<http://rossdawson.com/frameworks/newspaper-extinction-timeline/>), elaborada por el futurólogo Ross Dawson (2010) y ampliamente comentada en los sitios digitales especializados

en el sector editorial, los periódicos en papel desaparecerán en el Perú hacia el año 2040, en el tramo final de una oleada de extinción que debía comenzar en Estados Unidos en 2017.

La realidad, sin embargo, se pronuncia de una manera particular en este terreno: el plazo se ha cumplido en la primera potencia del mundo sin que se haya producido la muerte masiva de diarios en papel, en tanto que en el resto del continente americano la prensa popular goza de buena salud. La permanencia del papel anima a los defensores de los soportes analógicos y se presta a discusiones en torno a las limitaciones de lo digital.

En la edición del 25 de noviembre de 2017 del *The New York Times*, el articulista David Sax (2017) afirma: “Lo analógico, aunque es más incómodo y costoso que sus equivalentes digitales, proporciona una riqueza sensorial que no tiene equivalente con nada de lo que se vive a través de una pantalla”. Opiniones similares, en algún momento estigmatizadas con el apelativo de ‘nostalgia vintage’, orquestan un debate que se mantendrá vigente en tanto convivan lo digital predominante y lo analógico utilitario.

En un contexto particularmente complejo, el lanzamiento de una versión digital de *Variedades* permitirá al diario *El Peruano* alcanzar una triada de objetivos prioritarios. Uno, recuperar el liderazgo en la modulación del debate público en torno a los temas de la cultura peruana. Dos, ampliar su audiencia, sumando a su actual grupo de suscriptores a todos aquellos internautas que siguen las publicaciones de *Variedades* en las redes sociales. Y, tres, generar nuevas oportunidades para rentabilizar los contenidos de su ‘cuerpo noticioso’ y de sus suplementos especiales semanales, por medio de patrocinios, auspicios y publicidad digital. Además, la ejecución de este proyecto debería servir como un laboratorio de ensayo para la inevitable migración de todo el diario *El Peruano* al ciberespacio en los próximos años.

La Real Academia Española define el verbo ‘publicar’ como “hacer notorio o patente, por televisión, radio, periódicos o por otros medios, algo que se quiere hacer llegar a noticia de todos”. El matiz más interesante en esta acepción viene en su última parte, con la idea de “llegar a todos”. En un país con poco más de 30 millones de habitantes, ‘publicar’ significaría, entonces, llegar con un mensaje integral a esa misma cantidad de personas.

Con cifras a 2014, es posible asegurar que *El Peruano* llega a alrededor de 10,000 suscriptores cada día, muchos de los cuales confiesan que no leen el cuerpo noticioso del diario puesto que su interés principal está en conocer las normas legales que se publican en un cuadernillo especial. Sin embargo, junto con estos compradores que no leen, *El Peruano* tiene lectores que no necesariamente adquieren sus ejemplares, sino que revisan contenidos en la página web del diario y en los links que sus periodistas comparten en las redes sociales, tal como quedará demostrado en ejemplos que figuran en las siguientes páginas de este proyecto. Estos seguidores constituyen un público potencial que podría ser atendido con una versión digital de *Variedades*, entre otros productos en línea, pensados enteramente para su producción y consumo en Internet.

Es necesario considerar que las nuevas concepciones en torno al concepto ‘cultura’ en un planeta global, sumadas a las nuevas formas de consumo de los productos culturales y el empleo de las TIC, complejizan el panorama de trabajo del periodismo, en general –y del periodismo cultural, en particular– y constituyen, a la vez, un desafío para publicaciones especializadas, como la revista *Variedades*.

2. *El Peruano*, un diario centenario frente al ‘cambio ecológico’

En el presente capítulo analizamos la situación general del diario *El Peruano* y su suplemento cultural *Variedades*, con énfasis en la evolución financiera de la casa matriz, Editora Perú. El objetivo de esta primera parte es entender la manera en que una empresa con evidentes dificultades para colocar masivamente su producto principal –el Diario Oficial– mantiene su rentabilidad en el complejo mercado de los medios impresos. Se analiza también la trascendencia histórica de *Variedades*, desde su nacimiento como revista de actualidad, en los albores del siglo XX, hasta su transformación en un suplemento cultural del diario *El Peruano*. Repasamos también los diversos estudios de mercado contratados por Editora Perú en un esfuerzo por comprender las preferencias de su público objetivo primario y detectamos que un problema básico de dichos estudios es la identificación automática entre ‘comprador’ y ‘lector’, elementos no equiparables cuando se analiza al diario del Estado. Los dos estudios de mercado de mayor pertinencia para este proyecto son el informe final *Perfil del Usuario del Diario El Peruano* (julio de 2013), elaborado por Arellano Marketing Investigación-Consultoría, y *Diseño de lineamientos comerciales para capitalizar las oportunidades del crecimiento en suscriptores del diario El Peruano* (enero de 2009), elaborado por Métrica Consultoría Gerencial.

El capítulo se cierra con la revisión de nuevos enfoques para comprender la crisis del modelo de negocio de los medios impresos y responder a ese nuevo escenario –marcado por los vaticinios sobre la extinción de los diarios en papel– y aterriza, finalmente, en la exigencia que toca a los medios de comunicación para vincularse de manera más eficiente con las necesidades de sus audiencias en términos de información.

En la segunda década del siglo XXI, el emblemático Diario Oficial *El Peruano*, fundado en 1825 por el Libertador Simón Bolívar, atraviesa por una situación de mercado notoriamente compleja. Por un lado, tiene compradores que no leen sus contenidos periodísticos, y, por otro, tiene lectores que no compran sus ejemplares.

¿Cómo se explica esta aparente contradicción? Según el *Informe Anual de Ventas 2010-2014 de El Peruano*, en el año 2014 las ventas diarias se situaban en 9,433 ejemplares, entregados por suscripción en más del 90% de los casos. Se trata de un público compuesto principalmente por abogados, funcionarios públicos y empresarios que adquieren el diario para acceder al cuadernillo de Normas Legales y al Boletín Oficial que aparecen todos los días con *El Peruano*.

En el cuadernillo de Normas Legales se publican las leyes aprobadas por el Congreso de la República y promulgadas luego por el Poder Ejecutivo, las resoluciones del Poder Judicial, los dispositivos y sentencias del Tribunal Constitucional, las resoluciones ministeriales, las disposiciones de las municipalidades y los gobiernos regionales, los reglamentos emitidos por los diversos organismos públicos descentralizados, además de todo un conjunto de normas cuyo conocimiento oportuno es una necesidad en las empresas privadas, las dependencias públicas y en todo ámbito vinculado con el quehacer del Estado y el Gobierno.

En el Boletín Oficial, entre tanto, aparecen avisos de curso legal, citaciones judiciales, convocatorias a licitaciones y concursos públicos, edictos matrimoniales, registros de marca, comunicados societarios y una serie de avisos cuya publicación en *El Peruano* es requisito para su validez y cumplimiento, según las normas vigentes.

En ambos casos, se trata de un público que adquiere *El Peruano* motivado no por sus noticias y contenidos informativos, sino por la utilidad que representan para sus actividades particulares tanto el cuadernillo de Normas Legales como el Boletín Oficial.

En el otro extremo están los lectores interesados en los contenidos especializados del diario –cultura, política, economía, derecho, turismo y gastronomía– pero que no compran ejemplares de *El Peruano*, sino que prefieren acceder a sus páginas mediante el portal www.elperuano.com.pe en Internet.

Si bien hasta ahora no se ha realizado un estudio de mercado que permita detallar las cualidades de este grupo de ‘seguidores’, iniciativas como la publicación de links o enlaces a reportajes especiales, crónicas y perfiles –tanto de *El Peruano* como de sus suplementos especiales– en las redes sociales Facebook y Twitter indican que estos contenidos tienen una aceptación creciente entre ciudadanos/internautas que no son necesariamente compradores del Diario Oficial.

Un caso concreto permite visualizar esta situación. La *fanpage* creada en setiembre del año 2015 para el suplemento cultural *Variedades* en Facebook, tenía un total de 1,014 seguidores al 8 de julio de 2016, diez meses después de su creación. A dicha fecha, el alcance de los artículos de *Variedades* reproducidos en Facebook era de 1,300 vistas, en promedio.

Más aun, solo el artículo *Ritmo, pasión y sentimiento*, publicado en dicha *fanpage* el 16 de octubre de 2015, tuvo un alcance de 10,140 personas, cifra mayor al total de suscriptores regulares del diario *El Peruano* en ese momento, lo que constituye la evidencia contundente de una afirmación paradójica: un diario con compradores que no lo leen y con lectores que no lo compran.

A ocho años de su propio bicentenario –el cual se cumplirá en el 2025–, *El Peruano* se esfuerza por lograr una cercanía con un público al que difícilmente podrá seducir con el menú informativo que ofrece en la actualidad. Las páginas de política, economía, locales y deportes, por ejemplo, contienen una sucesión de ‘volteos’ de notas e informaciones que ya se conocían desde el día anterior y que se difundieron no solo en el portal de la agencia Andina, sino en prácticamente todos los medios de comunicación y las redes sociales. Más aún, este investigador considera que, a juzgar por la composición de la plantilla de periodistas de *El Peruano*, estamos ante un diario formado mayoritariamente por editores y muy pocos redactores, lo cual da una pista clara sobre el tipo de dinámica que gobierna la producción de sus contenidos: editores que adaptan noticias de *Andina* para armar un periódico que, así elaborado, llega al comprador con muy poca novedad.

A nivel periodístico, la práctica demuestra que, históricamente, las decisiones editoriales se han adoptado en función de lo que los periodistas de *El Peruano* creen que se espera de ellos en Palacio de Gobierno, amén de las dificultades que supone un directorio de origen político. En el segundo gobierno de Alan García (2006-2011), por ejemplo, era común reservar las páginas 1 y 3 del diario para información vinculada con el Presidente de la República, independientemente de la trascendencia de las actividades que hubiera cumplido en la jornada. El panorama cambió ligeramente durante el mandato de Ollanta Humala (2011-2016) – una etapa en la que se buscó eliminar la exclusividad de la portada y la página 3 para las notas sobre la Presidencia– y más todavía en el período de Pedro Pablo Kuczynski, aunque ello podría deberse a los estilos de liderazgo que cada autoridad ha impuesto.



Figura 1. Seguidores por fanpage

En ese contexto, la publicación de suplementos especiales en temas de Economía, Derecho, Turismo y Cultura, debería funcionar como camino alternativo, una opción a cierta distancia, suficiente como para ‘decir’ aquello que no encaja en el cuerpo noticioso del periódico, donde se publica lo que se cree correcto e interesante para el Gobierno.

La situación de *El Peruano* no es muy distinta a la de muchos diarios de larga data en todo el mundo. En el prólogo de *Periodismo Integrado. Convergencia de Medios y Reorganización de Redacciones* (Salaverría, 2008), el consultor de medios español Antoni Piqué evalúa la situación general de los medios impresos y, luego de aceptar que el modelo de negocio de la prensa tradicional está en crisis, sostiene que ello no implica la extinción de las empresas editoriales: “La prensa tiene perspectivas de futuro mucho más interesantes sin necesidad de abandonar el negocio de la información”.

En ese sentido, Piqué resalta que el desafío actual para las empresas editoras es, indistintamente, poner en valor toda su experiencia en la generación de noticias y circulación de información, tarea para la cual cuentan con el beneficio de poseer marcas ‘fuertes’ y ‘relevantes’. “Conservan un vínculo estrecho con su audiencia local y sus anunciantes (...) Sus contenidos pautan al resto de medios. Son todos activos valiosísimos que la prensa ostenta casi en monopolio y que tienen larga vida por delante”.

Estas posibilidades de sobrevivencia se sustentan, sobre todo, en la calidad de la marca, alimentada por la credibilidad de los contenidos que difunden y por la relevancia de éstos respecto de la audiencia, y en la calidad de las ediciones que producen, elemento que se relaciona con “la capacidad de las empresas informativas para seleccionar, valorar, contextualizar y publicar adecuadamente los contenidos idóneos” para un público concreto.

En el mismo sentido, Salaverría (2008:69) afirma que, en una ecología de comunicación donde los diarios, la radio, la televisión y los medios digitales compiten por la atención del público, los periódicos ya no son imprescindibles para estar bien informado: “El periódico debe abandonar la noción de que las noticias son esas cosas que la gente lee impresas por la mañana”. Sin embargo, aceptando que la realidad es una construcción social en la que los medios de comunicación tienen un peso notable, la idea misma de “estar bien informado” podría ser ya una categoría obsoleta o, al menos, discutible en la sociedad del tiempo real, la posverdad y la realidad aumentada.

El análisis de Salaverría desembarca en un concepto que continúa de moda en las empresas de comunicación en prácticamente todo el planeta: la convergencia periodística. A grandes rasgos, debe entenderse por convergencia no solo la fusión física de las salas de redacción y la unificación de los equipos humanos de medios diferentes y complementarios que

pertenecen a una misma empresa de comunicación, sino como un proceso de ‘integración total’, cuyo propósito es “crear una redacción que ponga la interacción con la audiencia en el centro de todo su trabajo” y que despliegue un trabajo periodístico marcado por la colaboración, la autonomía y la especialización, de modo tal que “conecte con la audiencia por encima de la fidelidad a un producto, una plataforma o una metodología”.

En la actualidad, conscientes de la magnitud del desafío, los equipos de redacción de *El Peruano* y *Andina* tienen entre sus prioridades la cristalización de diversos esfuerzos por consolidar un proceso de convergencia que se inició con una primera fusión de equipos de trabajo en el año 2001 y que ha permitido a *Andina* posicionarse como la agencia de noticias más importante del país, pero que, en paralelo, no ha logrado resultados de la misma trascendencia para el Diario Oficial.

Esta investigación no soslaya, sin embargo, la condición en cierto sentido privilegiada de ambas plataformas de comunicación: *Andina* es la única ‘agencia oficial de noticias’ en el Perú y opera con los recursos que capta Editora Perú de las publicaciones pagadas en el Boletín Oficial y el cuadernillo de Normas Legales de *El Peruano*; en tanto que el Diario Oficial no tiene necesidad de competir en tiraje, circulación, ventas y captación de anunciantes con la prensa comercial.

Ese era el panorama por lo menos hasta finales del año 2016, cuando el gobierno de Pedro Pablo Kuczynski aprobó un paquete de medidas legislativas para simplificar la relación entre el Estado y los ciudadanos. El análisis del Decreto Legislativo N°1310, que otorga a la versión digital de *El Peruano* el mismo valor que a la edición impresa, aparece en las siguientes páginas de este proyecto.

2.1. Tiraje, ventas y utilidades de *El Peruano*: curvas contradictorias

El *Informe Anual de Tiraje del diario El Peruano* correspondiente al período 2010-2014 muestra evoluciones preocupantes: en 2010 se imprimían 14,353 ejemplares por día, en promedio, cifra que se redujo a 9,804 en 2014 y que representó una caída de 32% en menos de cinco años. En este mismo período, las ventas del Diario Oficial se situaron incluso más abajo. Según el *Informe Anual de Ventas 2010-2014 de El Peruano*, en 2010 se vendían 13,696 ejemplares por día, en promedio, mientras que para 2014 la cifra cayó a 9,433 ejemplares, con una reducción también de 32%.

En el tiempo, esta caída continua de ventas coincide con la expansión de Internet en las áreas urbanas del país y con la obligación de publicar las Normas Legales en el portal web de *El Peruano* (www.elperuano.com.pe). Si, tal como lo han reportado los estudios de mercado, el principal motivo de compra de *El Peruano* son las Normas Legales, al estar éstas a libre disposición del público en Internet, la motivación de compra desaparece para un grupo importante de compradores reales o potenciales.

Editores Perú es una empresa pública de derecho privado y funciona como compañía ‘paraguas’ del Diario Oficial *El Peruano*, la Agencia Peruana de Noticias *Andina* y Servicios Gráficos y Editoriales (Segraf). Sus utilidades para el ejercicio 2014 alcanzaron los 22.7 millones de nuevos soles, un 15% más que en 2013. Estas cifras ‘en azul’ se sustentaron principalmente en los 74 millones de soles logrados como ingresos por ‘avisaje y publicidad’ en dicho período. No se trata, sin embargo, de avisaje y publicidad comercial de firmas privadas que operan en diversos sectores de la economía local, sino esencialmente de avisos de curso legal que deben publicarse en *El Peruano* según requerimientos administrativos, judiciales, registrales o similares.

Números a la vista, el panorama financiero resulta también paradójico: a pesar de los bajos niveles de tiraje y venta de ejemplares de *El Peruano*, la situación económica de Editora Perú es favorable. Esta bonanza solo se explica por el monopolio no regulado que representa hasta hoy la publicación del Boletín Oficial y el cuadernillo de Normas Legales y su distribución con *El Peruano*.

El diccionario de la Real Academia Española explica que un monopolio es una “concesión otorgada por la autoridad competente a una empresa para que esta aproveche con carácter exclusivo alguna industria o comercio”. Esa situación de exclusividad se presenta en el caso de *El Peruano* respecto a la publicación de las normas legales y el boletín oficial: es la única organización autorizada en el Perú para dicha tarea. No obstante, las condiciones, plazos, tarifas y otras características de tales publicaciones no han sido establecidas por ley y solo se definen mediante disposiciones internas de Editora Perú. Estamos, así, ante un monopolio no regulado sobre el cual la organización construyó algunos mitos contraproducentes para el diario oficial –en tanto producto periodístico llamado a competir sobre la base de la calidad de sus contenidos–, como el del ‘lector cautivo’ y el del ‘público especializado’. En tiempos de libre tránsito de la información, nadie valora más su libertad que un lector cautivo.

De acuerdo con la Constitución Política del Estado, las normas legales en el Perú entran en vigencia al día siguiente de su publicación en el Diario Oficial. Por décadas, esta situación de privilegio funcionó como ‘disparador’ de compras de *El Peruano* entre un público especializado: estudios de abogados, litigantes, notarías, oficinas registrales, el mundo académico vinculado con los temas del Derecho, legaciones diplomáticas extranjeras acreditadas en el Perú, ministerios, organismos públicos descentralizados y dependencias públicas nacionales, regionales y municipales, además de las empresas y los ciudadanos interesados en las

convocatorias públicas para licitaciones y concursos públicos en los procesos de compras del Estado.

Los 74 millones de soles que ingresaron a las cuentas de Editora Perú en el rubro ‘publicidad y avisaje’ durante 2014 se generaron, en más del 95% de los casos, por avisos de curso legal en el Boletín Oficial y órdenes de publicación de disposiciones diversas en el cuadernillo de Normas Legales. En simultáneo, la publicidad de compañías privadas diversas – banca, telecomunicaciones, energía, minería, bebidas, automotores, construcción y otros– y la de los organismos públicos en el cuerpo noticioso de *El Peruano* representa menos del 5% de los ingresos anuales de la empresa.

Pero este monopolio sin regular sobre las Normas Legales y el Boletín Oficial –la cómoda base de la estabilidad financiera de Editora Perú– puede verse debilitado en el corto plazo con las nuevas corrientes del gobierno electrónico que cobran vigencia en el mundo, por las demandas ciudadanas para una efectiva simplificación administrativa del Estado y por las exoneraciones que ya han conseguido entidades como el Consejo Nacional de la Magistratura (CNM) e instancias del Poder Judicial para ‘librarse’ de la obligación de publicar sus normas y resoluciones en *El Peruano*.

Desde el punto de vista periodístico, este es el momento de prestar atención a las tendencias. Las curvas decrecientes en el tiraje y las ventas de *El Peruano* contenidas en los informes anuales citados en esta investigación no se modificarán si no se adoptan decisiones de fondo para mejorar, en el más breve plazo, los productos informativos del Diario Oficial y convertirlos en motivadores de compra y lectoría.

Estas decisiones, sin embargo, exigen entender previamente las nuevas características de una audiencia que ha transformado sus preferencias al compás de los sucesivos

cambios en el terreno de la comunicación y los medios. Desde la perspectiva de la convergencia, Salaverría (2008:39) sugiere “conocer los hábitos y las demandas del público”, con el fin de que las empresas informativas mejoren sus perspectivas de sostenimiento, aun frente a un modelo de negocio en crisis, sobre la base de las siguientes acciones:

- Gestionar el volumen de las noticias.
- Asegurar un equilibrio de temas y géneros en sus productos informativos.
- Controlar la calidad de su oferta, centrando los recursos en los temas que tienen más potencial y atractivo.
- Promover la interactividad a través de comentarios, bases de datos o contenidos de los usuarios
- Comunicar en tiempo real las prioridades del día a toda la redacción, para enfocar en ellas la elaboración de nuevo contenido.
- Coordinar la cobertura para cada medio, evitando lagunas y solapamientos.

La observación cercana de la convergencia El Peruano-Andina permite afirmar que varios de los planteamientos de Salaverría se llevan a la práctica con resultados todavía en etapa inicial. Por ejemplo, “la comunicación en tiempo real de las prioridades del día a toda la redacción” es una tarea que asume el equipo de Redes Sociales –sobre la base de analítica web– para detectar los trending topics y sugerir a los editores la elaboración de contenidos relacionados con dichas materias, lo cual ayudaría a generar tráfico en el portal de la agencia. Pero este investigador considera que, en torno a ello, debe abrirse un debate inmediato sobre la misión de una agencia estatal de noticias y su responsabilidad de colocar en agenda temas relevantes para el desarrollo del país, y no solo curiosidades, anécdotas y notas de lista para sorprender y seducir a los internautas a cualquier costo.

La coordinación de coberturas es otra de las dinámicas que ya se aplica en *El Peruano-Andina*, con el fin de evitar duplicidad de tareas y mal uso de los recursos humanos y logísticos de la organización. En todo caso, la observación crítica de este investigador incide en la necesidad de hacer de esta convergencia un proceso que también favorezca al diario oficial.

Salaverría observa que, décadas atrás, “el contenido de la industria periodística se distribuía según un esquema *one to many*, con el objetivo de cautivar a una audiencia masiva”. El panorama varió con la masificación de Internet y la consolidación de las redes sociales, procesos que han tenido una gran influencia en la disolución de las diferencias entre la comunicación de masas y la comunicación personal, caracterizada esta última por la participación de ciudadanos que son, a la vez, productores y consumidores de contenido: “Esto es una oportunidad de regeneración para las empresas periodísticas, puesto que les permite comenzar a distribuir contenidos elaborados profesionalmente a audiencias muy fragmentadas”. En esta línea debe situarse la apuesta editorial de *El Peruano* mediante sus suplementos especializados en Economía, Derecho, Turismo y Cultura, apoyándose en estrategias de acercamiento al público y relación con el lector basada en la utilidad de los contenidos.

En la segunda década del siglo XXI, diarios históricos y emblemáticos, como *El Peruano*, deben adecuarse a lo que Neil Postman definió como ‘cambio ecológico’ y que Scolari (2015) describe como un proceso acumulativo y de dimensión histórica. “La llegada de un nuevo medio no se limita a agregar algo: cambia todo”. (p. 24)

“En el año 1500, después de la invención de la imprenta, no había una vieja Europa más una imprenta: había una Europa diferente”, detalla Scolari. Con el mismo impacto, las tecnologías implicaron cambios sustantivos al otro lado del océano Atlántico: “Después de la llegada de la televisión, los Estados Unidos no eran los Estados Unidos más la televisión: el

nuevo medio le dio un nuevo color a cada campaña política, hogar, escuela, iglesia, industria, etc., de ese país”.

La adaptación promete ser un proceso complejo, en cuya resolución se ponen en juego incluso las concepciones sobre el periodismo y la naturaleza de su actividad principal. Jarvis (2015) asegura que “si consideramos el contenido como una herramienta al servicio del periodismo y de nuestras comunidades –en lugar de como la esencia de nuestro negocio–, cambiamos algo más que nuestra relación con el público”. En el mismo sentido, escuchar primero a las audiencias es un requisito para crear valor público desde el quehacer periodístico. “Construimos sistemas que ayudan a una comunidad a compartir lo que ya sabe (...) y controlamos el flujo de información y conversación para ver dónde se necesitan nuestras habilidades para infundir autoridad, eliminar repeticiones, corregir errores, mejorar la presentación (...)”. (p. 31-32)

El propio Jarvis reflexiona en torno a la posibilidad de seguir cobrando por información, contenidos y productos cuyo valor es relativo para una audiencia habituada a acceder a la información de manera gratuita en Internet. “Los argumentos a favor de mantener el pago por los contenidos tienden a ignorar la nueva realidad del ecosistema construido sobre la abundancia, no ya sobre la escasez controlada por los propietarios de los medios de comunicación”. (p. 171)

En el panorama cambiante de la ecología de medios, la evidencia inmediata indica que lo analógico conserva todavía nichos de usuarios que, en algunos casos, valoran las cualidades del soporte físico y, en otros, encuentran dificultades para relacionarse con las tecnologías de la información y la comunicación. No obstante, este investigador considera que ese escenario variará definitivamente en dos generaciones más, cuando el segmento de jóvenes y

adolescentes de la segunda década del siglo XXI lleguen a la etapa adulta y sean ellos los que decidan lo que se compra y lo que se consume; y cuando el segmento de los actuales adultos y adultos mayores hayan dejado su lugar a los nativos digitales de manera definitiva. Ese es el escenario para el que deben prepararse también los medios de comunicación.

2.2. La dimensión política en las decisiones organizacionales de Editora Perú

Si bien la presente investigación constituye una propuesta para la creación de una versión digital del suplemento cultural *Variedades* del diario *El Peruano*, el autor considera indispensable para esta etapa del trabajo analizar las variables subjetivas que entran en juego al momento de adoptar decisiones de carácter corporativo en Editora Perú. Una de estas variables, quizás la más importante de todas, es el vínculo político existente entre la empresa y el Poder Ejecutivo, el cual se manifiesta de manera clara en la conformación del directorio de Editora Perú.

Desde el inicio de sus operaciones el 12 de febrero de 1976, en la segunda fase del llamado ‘docenio militar’, Editora Perú asumió las actividades de tres unidades empresariales preexistentes: Editora La Crónica y Variedades, Empresa Editora del Diario Oficial El Peruano y Editorial Virú. En esa etapa de los años 70, el país presenciaba el desmontaje de un modelo político y administrativo de control estatal directo, que comenzó bajo el mando del general Velasco Alvarado –con el golpe militar del 3 de octubre de 1968 contra Fernando Belaunde Terry– y su reemplazo por un esquema de contrarreforma liderado por Morales Bermúdez que culminaría con la convocatoria a la Asamblea Constituyente de 1979 y el retorno a la vida democrática en 1980.

En el contexto de estas idas y venidas en la realidad política y social del país, Editora Perú fue, desde su nacimiento, una organización cuya finalidad era la de “ejecutar la

política editorial del Estado”, tal como está registrado en diversos documentos internos de la empresa. La memoria institucional de Editora Perú correspondiente a 2016 es explícita en ese sentido en su capítulo de Estados Financieros, el cual menciona entre las responsabilidades de la empresa las siguientes: “editar el Diario Oficial *El Peruano* para difundir las leyes, decretos, resoluciones y demás disposiciones de publicación obligatoria, conforme a Ley, además de editar publicaciones conexas” (2016:87). Otras de sus tareas específicas son “imprimir libros, revistas, folletos y toda clase de publicaciones con el fin de incentivar y difundir la cultura a escala nacional”.

Sin embargo, para comprender integralmente la complejidad de los procesos de toma de decisión en Editora Perú es necesario remontarse en el tiempo y recordar, también, el componente ideológico en el contexto del nacimiento y consolidación de la empresa. Un elemento relevante es el Plan Inca, documento que detallaba el diagnóstico del país que encontraron los militares golpistas a comienzos de la década de 1970 y que fijaba las líneas de acción para revertir –desde esa perspectiva– ese estado de cosas. El plan señalaba, por ejemplo, que la prensa “auténticamente libre” debía garantizar “a todos los peruanos la expresión de sus ideas, respetando el honor de las personas y la moral pública”. En esa misma línea, precisaba que “los órganos de prensa estarán exclusivamente en poder de organizaciones representativas de la nueva sociedad”.

En ese marco general, resulta evidente que el diario *El Peruano* y las publicaciones de las empresas que luego formarían Editora Perú tenían que cumplir una misión ideológica y política acorde con los lineamientos esbozados por el llamado Gobierno Revolucionario de la Fuerza Armada. La interpretación de estos componentes iniciales posibilita el entendimiento de las complejidades en la gestión de una organización de comunicación como Editora Perú.

Cinco años después del inicio de sus actividades, ya restituida la democracia, el Decreto Legislativo N° 181, del 12 de junio de 1981, modificó el carácter de Editora Perú, que pasó a constituirse en una “empresa estatal de derecho privado”, organizada como una sociedad anónima y cuya razón social cambiaría a Empresa Peruana de Servicios Editoriales Sociedad Anónima.

En la actualidad, la empresa opera en el marco de las normas del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (Fonafe), órgano del Ministerio de Economía y Finanzas. En su página web, el Fonafe define así la misión de la empresa: “Realizar toda clase de actividades relativas a la difusión oportuna de la información legal y oficial, y al procesamiento y difusión de noticias; así como de actividades productivas, comercializadoras y de servicios vinculadas a la educación, la cultura y las noticias”.

Hoy, el presidente y todos los miembros del directorio de Editora Perú son nombrados formalmente por el Fonafe, en una suerte de correa de transmisión que denota los vínculos entre Palacio de Gobierno y la dirección del periódico que fundó el Libertador Simón Bolívar en 1825. De este modo, la gestión de la empresa ha respondido, en sucesivas administraciones, a directivas políticas que se traducen en acciones diseñadas y ejecutadas en función de los intereses y necesidades específicas del Gobierno, con independencia de colores políticos y convicciones en materia de manejo económico. Con matices, esa ha sido la tónica común en Editora Perú desde el retorno a la democracia en el año 2001, tras el gobierno de transición de Valentín Paniagua.

El periodista Félix Paz, director del Diario Oficial *El Peruano* entre 2014 y 2017, considera que las dificultades en el proceso de toma de decisiones en Editora Perú constituyen hoy un problema de gobernanza corporativa y se originan principalmente en la manera de

conformar sus directorios. Como se ha señalado ya en este documento, a los directores de Editora Perú los nombra el Fonafe.

Para resolver las dificultades de gobernanza corporativa –opina Paz, en una entrevista que ofreció para esta investigación–, en algún momento se tendrían que establecer directorios con presencia de la sociedad civil: “Tendrán que participar, por ejemplo, los colegios profesionales, las facultades de comunicación de las universidades estatales y el Poder Ejecutivo, por supuesto”. Desde su punto de vista, esta presencia plural permitiría alcanzar un equilibrio en la gestión de la empresa, relativizando así el peso de los representantes del Gobierno y su influencia en las decisiones empresariales.

El exdirector de *El Peruano* discrepa, además, de un proyecto de ley promovido por legisladores de la bancada parlamentaria fujimorista, según el cual el directorio de Editora Perú debería formarse con representantes del Poder Ejecutivo, el Congreso y el Poder Judicial. Dicha iniciativa, presentada el 20 de junio de 2017 por los congresistas Miguel Castro y Carlos Domínguez, no ha sido discutida aún en ninguna comisión ordinaria del Parlamento.

Para defender su propuesta, Castro pone en cuestión el carácter político del manejo de los medios de comunicación del Estado. “Se busca que el ciudadano tenga acceso a la información, ya que los canales del Estado son los únicos que llegan a cada rincón del país (...) El Ejecutivo, el Legislativo y el Poder Judicial deben tener sus representantes porque esos medios son del Estado y no del gobierno de Pedro Pablo Kuczynski”, señaló el parlamentario, en declaraciones que reprodujo el diario *Correo* en su edición digital del 25 de junio.

Y si bien la crítica del legislador Castro se enfila sobre el gobierno de Kuczynski, conviene mencionar que la posibilidad de tener poder de decisión sobre el funcionamiento

administrativo de Editora Perú y de influir en las decisiones editoriales de *El Peruano* y la agencia *Andina* es una tentación permanente de todos los gobiernos.

El periodista Ricardo Montero, director de *El Peruano* desde marzo de 2017, observa que la propuesta fujimorista implicaría también que la información del diario oficial se repartiría por tercios –un tercio para cada poder del Estado– y dejaría fuera de la parrilla informativa a instituciones como los gobiernos regionales, las municipalidades y organismos similares que, si bien forman parte del Estado, operan con cierto grado de autonomía respecto de los tres estamentos mencionados.

“Hay complejidad, sí –reconoce Félix Paz–, pero la superaríamos con los enfoques de gobernanza corporativa y los criterios de la nueva gestión del Estado”. Para empezar, hace falta equilibrio en la conformación de los directorios de los medios de comunicación del Estado, el cual se traduciría en decisiones empresariales independientes de los vaivenes de la política. No obstante los esfuerzos desplegados en ese sentido en la administración 2011-2016, ese equilibrio continúa en el rubro de ‘tareas pendientes’ en la marcha de Editora Perú.

A nivel de los periodistas de Editora Perú, esta situación marcada por la relación política con el Poder Ejecutivo se traduce en dos problemas concretos de serias consecuencias en el plano de la información: la autocensura y la elaboración sistemática de discursos con sesgo favorable al Gobierno de turno. El costo de esta indefinición, por cierto, lo paga la credibilidad del diario *El Peruano*.

En retrospectiva, eso fue lo que ocurrió en *El Peruano* y *Andina* durante el gobierno de Alberto Fujimori (1990-2000), aun cuando el interés mayor de dicho régimen fue controlar a la llamada ‘prensa chicha’, que le resultaba más útil para sus fines de manipulación de la opinión pública. En la gestión de Alejandro Toledo (2001-2006) se mantuvo el carácter

instrumental del diario, aunque, a tono con los discursos anticorrupción, se abrió el abanico de temas que se tocaban en las páginas del diario oficial para incluir las políticas de Estado. Además, en esa etapa se colocaron las bases para el posterior proceso de convergencia. Durante el segundo mandato de Alan García (2006-2011), el sesgo podía percibirse en la asignación de los espacios más importantes del diario a las actividades y declaraciones del presidente aprista: portada y páginas 2 y 3. En la gestión de Ollanta Humala (2011-2016) se promovieron iniciativas para dar a *El Peruano* y *Andina* el carácter de medios públicos y se potenció el modelo de convergencia con el impulso de plataformas de radio y televisión en *Andina*. Entre tanto, en el gobierno de Pedro Pablo Kuczynski (2016-2021) se han observado nuevos intentos de instrumentalizar el diario oficial, situación que ha sido puesta en evidencia por periodistas como Juan Gargurevich, expresidente del directorio de Editora Perú.

2.3. Variedades: hito periodístico en la historia y la cultura nacional

La tarea de acercar un diario centenario a un público marcadamente digital exige replantear estrategias de información, asumir lenguajes acordes con los nuevos estilos narrativos y migrar ordenadamente hacia los soportes virtuales con los que el ciudadano de hoy está mucho más familiarizado.

En ese esfuerzo, el suplemento cultural *Variedades* puede ser un importante punto de apoyo para *El Peruano*. Lo mismo debería ocurrir con las demás publicaciones semanales especializadas del diario: suplemento de economía y negocios *Económika*; suplemento de derecho, debate académico, doctrina y jurisprudencia *Jurídica*; suplemento de turismo y gastronomía *Lo Nuestro*, y las demás publicaciones especiales.

Sin embargo, para ello resulta necesario conocer el perfil de los seguidores actuales de *Variedades* en las redes sociales –y los de otros suplementos– y sus dinámicas de

consumo cultural, además de sus características principales en cuanto a edad, ocupación y acceso a productos, servicios y contenidos culturales.

Fundada en 1908 por el fotógrafo portugués Manuel Moral en la ciudad de Lima, la revista *Variedades* tuvo como primer director al escritor Clemente Palma. Desde su aparición en los albores del siglo XX, *Variedades* se distinguió de las demás publicaciones de la época por su vocación gráfica, la cual se tradujo en al menos dos particularidades: páginas con imágenes en gran formato y coberturas fotográficas especiales de los acontecimientos políticos, sociales, culturales, policiales y deportivos que en esos años concitaban el interés del público limeño.

En 108 años de historia, *Variedades* ha transitado por tres etapas de publicación. La primera, como semanario independiente, desde su aparición en marzo de 1908 y hasta setiembre de 1931; la segunda, desde agosto de 1974, como suplemento del diario *La Crónica*, propiedad del llamado ‘Imperio Prado’, que fue expropiado por el gobierno militar en 1970, junto con el Banco Popular del Perú. Ello ocurrió durante el régimen del general Velasco Alvarado (1968-1975), el cual adoptó medidas radicales como la Reforma Agraria y la estatización de los diarios y canales de televisión. Y, por último, el período comprendido desde la reaparición de *Variedades*, en junio de 2006, y que dura hasta la fecha, convertida ya en suplemento de *El Peruano* bajo la administración de Editora Perú. Conviene recordar que Editora Perú se fundó en 1976 y que, tal como se mencionó previamente en esta investigación, asumió las tareas y el acervo de otras tres unidades empresariales: Editora La Crónica y *Variedades*, Empresa Editora del Diario Oficial El Peruano y Editorial Virú.

"En *Variedades* se encuentra la historia política del país", opina Juan Gargurevich en el artículo “Cabalgando sobre los tiempos (modernos)”, del periodista José Vadillo, incluido en la edición por el centésimo aniversario de la revista *Variedades*. Esta edición conmemorativa

fue publicada el 10 de marzo de 2008 con *El Peruano*. “Fueron pro Leguía desde el primer momento (1908) y la caída del primer *Variedades* coincidió con la crisis de 1929, Luego se desmoronó completamente con la caída del presidente Augusto B. Leguía”.

En ese mismo artículo, el periodista e historiador Domingo Tamariz Lúcar remarca las diferencias entre el primer *Variedades* (1908-1931) y las ediciones de la década de 1970, en plena etapa de la llamada “revolución militar” y de diarios con un claro papel ideológico y político. Era una revista comprometida con el proceso social de entonces, “muy tirada a lo cultural, y siempre con colaboradores de primerísima línea”, refiere Tamariz.

La tercera etapa de *Variedades*, que comienza el 1° de junio de 2006 y se prolonga hasta la actualidad, se caracteriza por el interés de mostrar la diversidad cultural del país, entendiendo por cultura no solo las bellas artes y bellas letras, sino toda expresión del espíritu del ser humano, en un sentido más cercano a la interpretación de la antropología. Tal como propone Clifford Geertz (2003), la cultura es una trama de significaciones.

Es preciso destacar también que la reaparición de *Variedades* en el año 2006 fue el resultado de un esfuerzo periodístico que congregaba a periodistas de planta y a colaboradores externos interesados en los temas de la cultura peruana, pero también fue una acción para proteger los derechos de Editora Perú sobre marcas, membretes y logotipos que formaban parte de su acervo y que por entonces estaban en desuso.

En estos tres momentos, la revista *Variedades* ha sido foco de discusión y debate de la realidad nacional –en sus dimensiones políticas, sociales y culturales– y se ha caracterizado por albergar en sus páginas los artículos de notables intelectuales, políticos y académicos peruanos. Entre los colaboradores de *Variedades*, en diversos momentos de su historia, destacan el poeta César Vallejo, el pensador José Carlos Mariátegui –autor del clásico *Siete Ensayos de*

Interpretación de la Realidad Peruana—, el dramaturgo Ventura García Calderón, los historiadores Raúl Porras Barrenechea y Miguel Maticorena, los escritores Abraham Valdelomar, José María Eguren y Luis Alberto Sánchez y, más recientemente, poetas como Enrique Verástegui, César Moro y Eloy Jáuregui.

En la edición por el centésimo aniversario de *Variedades*, Elguera (2008) resalta: “*Variedades* también contó con una producción artística en el ámbito literario. Sólo por citar unos cuantos nombres tenemos a Ricardo Palma (“Un montonero” y “Otro inca ajedrecista”); José Santos Chocano (“La espada del virrey –tradición limeña–”, “Seno de reina”, “Pullman” y “Sueño heroico”); José Gálvez (“Penumbra” y “Dulzura, tristeza y sueño”); Felipe Sassone (“Versos de un loco” y “El guardián”); Leonidas Yerovi (“Cuento alemán”, “Criollismo decadente” “Madrugalerías”, “Máximas morales”, entre otros); Abraham Valdelomar (“El suicidio de Richard Tennyson”); Leopoldo Lugones (“Filosofía”); y Miguel de Unamuno (“La máquina de pensar”). Otro aspecto del semanario dentro del ámbito literario fue su importante labor en la difusión de obras extranjeras. Presentaban traducciones, especialmente realizadas para la revista, de autores como Gaston Leroux (“El hombre que ha visto el diablo”); Artur Conan Doyle (“El gran motor BrownPericard”); Julio Perrin (“La alucinación de Mr. Farbe”); y H. G. Wells (“La esfera de cristal, cuento fantástico-científico” y “El nuevo acelerador”), etcétera”. (p. 5)

Debido a la trascendencia de sus contenidos y colaboradores, a *Variedades* se le reconoce una relevancia periodística que no se pone en tela de juicio en esta investigación. Sin embargo, como suplemento de *El Peruano*, enfrenta en esta última etapa las mismas dificultades

que comprometen la permanencia del Diario Oficial: pérdida progresiva de suscriptores, distanciamiento de los lectores y ausencia de anunciantes.

2.4. Consumo de información y estudios de mercado

Mientras todo esto ocurría con la revista *Variedades*, las rutinas del consumo de información se han modificado. El consumo de contenidos periodísticos y productos o servicios culturales, por ejemplo, ha experimentado una transformación importante en las dos últimas décadas, debido a la masificación de Internet y a la penetración de las nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC).

De acuerdo con el *Informe Técnico Estadísticas de las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares. Octubre-Noviembre-Diciembre 2014*, presentado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) en marzo de 2015, “el 94.5% de la población peruana navega en Internet para obtener información, el 83.0% lo utiliza para comunicarse (correo o chat) y el 66.0% recurre a Internet para realizar actividades de entretenimiento como juegos de videos y obtener películas o música”.

Aun cuando el informe del INEI no ayuda a precisar el tipo de información que busca y obtiene el usuario de internet, ni las fuentes a las que más acude, resulta interesante resaltar el alto porcentaje de población que ingresa a la red con fines informativos: “Del total de la población masculina y femenina usuaria de Internet, el 94.1% y el 94.9% lo utiliza para obtener información. Por grupo de edad, es mayor el porcentaje de uso de Internet para obtener información en el grupo de 25 y más años (95,9%)”.

Como resultado de estos cambios en la vida diaria, las audiencias –tanto de los medios impresos como de los soportes audiovisuales– son en la actualidad marcadamente más activas que en el pasado. No solo eso: hoy están en plena capacidad de interactuar con los

generadores de contenidos, seleccionando con rapidez la información que consideran relevante, retroalimentando a las fuentes de las noticias, compartiendo y ‘posteando’ datos de interés y descartando aquellos contenidos que circulan profusamente en la red y que no satisfacen sus expectativas.

Este nuevo escenario exige de los medios de comunicación tradicionales un esfuerzo sostenido por conocer con precisión el perfil de las audiencias emergentes, en línea con la premisa de que solo un entendimiento riguroso de los públicos permitirá diseñar mejores estrategias empresariales y editoriales para sintonizar con el ciudadano productor-consumidor de mensajes y contenidos del siglo XXI.

El presente documento atiende el problema que supone la carencia de datos precisos sobre el perfil de los nuevos lectores de revistas especializadas en temas culturales y, en particular, del suplemento *Variedades* de *El Peruano*. Además, explora y describe las características más importantes del público potencial de esta revista, agrupado en una comunidad de seguidores creada en la red social Facebook en setiembre de 2015.

Conocer el perfil de una comunidad de usuarios exige identificar el universo a investigar, seleccionar adecuadamente una muestra representativa, acercarse a ella con una metodología idónea y formular preguntas. En este caso, la metodología empleada para definir el perfil de los seguidores de la revista *Variedades* en Facebook es cuantitativa. Su herramienta ha sido una encuesta, diseñada y estructurada para conocer con precisión las características generales y específicas de este colectivo virtual.

Esta información es el punto de partida para el diseño, organización, puesta a prueba y lanzamiento de una versión digital de la revista *Variedades*. Con una publicación digital de las características de *Variedades*, el diario *El Peruano* tendrá una nueva herramienta para la

generación de nuevos ingresos por publicidad. Y, además, quizás si lo más importante, retomará el liderazgo en la modulación del debate de los temas de la cultura en el Perú.

Desde la última década del siglo pasado, Editora Perú ha encargado una serie de estudios de mercado para evaluar la aceptación del Diario Oficial entre sus suscriptores, con resultados relativos respecto al futuro de *El Peruano*.

La firma Métrica Consultoría General desarrolló el proyecto de consultoría *Diseño de lineamientos comerciales para capitalizar las oportunidades de crecimiento en suscripciones del Diario El Peruano* (2009) el cual sirvió para constatar las dificultades por las que atravesaba desde entonces el Diario Oficial. “Desde el 2005, las ventas de ejemplares de El Peruano han disminuido en un 21% a diciembre 2008”. Al indagar en los motivos de compra, el informe recoge un dato que es largamente conocido por los periodistas, editores y directivos de *El Peruano*: “El principal motivo de compra de los Suscriptores es el boletín de Normas Legales y el Boletín Oficial, que les permite enterarse de convocatorias, licitaciones y principales cambios en la legislación”.

“Nos suscribimos básicamente por mantenernos al día con la información de las normas legales”, afirmaba, en dicho informe, el empleado de una institución bancaria consultado por Métrica. “Nos suscribimos por la necesidad de estar al tanto de las normas legales en el día”, aseguraba un usuario, empleado del Hospital Nacional 2 de Mayo. “Estoy suscrito para recibir las normas legales y oportunidades de inversión a través de avisos y convocatorias a Licitaciones”, contestaba un funcionario del rubro finanzas.

Los principales hallazgos del estudio de Métrica refieren también que el contenido de noticias de *El Peruano* es considerado como un ‘complemento’ del diario, un material noticioso que, en muchos, casos no se llega a leer. “Yo leo solamente la parte tributaria. Mi jefe

lee más *Gestión*, pero sí le da una hojeada al periódico”, señalaba una empleada de la firma Honda. “No leo el diario. El practicante lo recibe y yo solo reviso las Normas (Legales) que me interesan”, decía Ninfa Calderón, empleada del banco Falabella. “Ahora casi no lo leo, antes veía temas tributarios y tenía que estar al tanto día a día”, explicaba por su parte el abogado Juan José Cárdenas.

Entre los suscriptores del diario consultados para este estudio, otro hallazgo de Métrica indica que “quienes leen el diario, perciben que la parte de noticias es muy general y en algunos casos escasa, a excepción de la parte económica e internacional, y también que tiene un sesgo oficialista”.

La distancia entre *El Peruano* y sus compradores no es un problema de percepción. En todo caso, las percepciones de los suscriptores actuales del Diario Oficial –interesados principalmente en el cuadernillo de Normas Legales y el Boletín Oficial– han surgido de su experiencia en el contacto con el cuerpo informativo de *El Peruano*. La apreciación negativa del suscriptor respecto a este contenido ha sido construida durante años por un tratamiento periodístico que privilegia el periodismo de declaraciones y las noticias referidas a las actividades presidenciales y ministeriales, todo lo cual ya no es suficiente para sostener –y menos aún construir– una audiencia.

Jarvis (2015) advierte que los periódicos y los periodistas “cubrimos demasiado la política y no cubrimos lo suficiente las acciones de nuestros gobiernos”, en una afirmación con un evidente tono de crítica hacia las secas secciones de Política que suelen ocupar las primeras páginas de los diarios tradicionales: “Cubrimos demasiado a los políticos y no cubrimos lo suficiente las necesidades de los ciudadanos”.

El informe final *Perfil del usuario del Diario Oficial El Peruano* (2013) de Arellano Marketing Investigación & Consultoría indaga en los hábitos respecto a los suplementos del Diario Oficial: *Económika* (lunes, Economía), *Jurídica* (martes, Derecho) *Lo Nuestro* (miércoles, Turismo y Gastronomía), *Especial* y *Variedades* (viernes, Cultura). Los resultados indican un nivel intermedio de conocimiento, con cifras e indicadores que denotan la necesidad de trabajar con mayor intensidad en el posicionamiento de estos productos periodísticos. “Solamente 5 de cada 10 lectores de *El Peruano* señaló conocer qué suplementos vienen con el diario (en Trujillo 8 de cada 10); y de ellos, el 70% señaló conocer que no todos los días el diario trae los mismos suplementos (en Trujillo e Iquitos el 84% y 86%, respectivamente) y la mayoría lee principalmente el suplemento *Jurídica*”.

A quienes conocen los suplementos, la consultora Arellano Marketing les pregunta sobre la lectura de los mismos, con los siguientes resultados: el 69% lee con regularidad el suplemento *Jurídica*; el 38% lo hace con *Económika*; el 19% lee la revista cultural *Variedades*; un 6% lee el suplemento *Especial*; y 5% conoce y revisa el suplemento *Lo Nuestro*. (p. 34)

En cuanto al conocimiento del diario, Métrica reporta un hallazgo que debe servir para una reflexión profunda respecto al papel de un medio público: “En cuanto a los suplementos, el suplemento *Variedades* no significa un valor agregado para los lectores, ya que no es adecuado para el grupo objetivo”.

Este investigador considera que el estudio de Métrica carece de profundidad en lo que concierne a *Variedades*, por cuanto no indaga en los intereses y preferencias de dicho grupo objetivo respecto a los temas culturales, sino que se limita a describir sus rutinas de consumo de *El Peruano*. Lo superficial de esta indagación conduce a la empresa consultora a proponer conclusiones que, si bien pueden ser importantes para la toma de decisiones desde el punto de

vista estrictamente contable, resultan insuficientes para diseñar estrategias dentro de una organización como Editora Perú, cuya misión es, precisamente, promover y respaldar actividades y servicios vinculados con la educación, la cultura y las noticias, tal como se precisa en el portal web de Fonafe.

Al analizar las conclusiones de los sucesivos estudios de mercado encargados por Editora Perú, queda en evidencia que ni las consultoras contratadas ni el cliente han sabido distinguir entre ‘lectores’ y ‘compradores’ del Diario Oficial. Al equiparar dos conceptos absolutamente diferentes, los estudios emiten recomendaciones confusas, orientadas principalmente a mejorar los canales de distribución de los ejemplares de *El Peruano* y a reforzar la condición privilegiada sobre la publicación de las Normas Legales y el Boletín Oficial, pero dejan de lado cualquier sugerencia o propuesta para mejorar los contenidos informativos del cuerpo noticioso y los suplementos especializados que se publican a lo largo de la semana. El hallazgo de Métrica da pie para formular una pregunta absolutamente pertinente: ¿es la cultura un ‘valor agregado’ para el ‘grupo objetivo’ de un diario oficial como *El Peruano*? Aun cuando resulta una obviedad, no está de más recordar que la cultura es una dimensión clave para el desarrollo integral del ser humano y de la sociedad que lo acoge. Pasar por alto esta aseveración, con el argumento de que estamos frente a ‘lectores especializados’, implica desconocer que el sostenimiento de componentes intangibles como identidad, diversidad, sentido de nación, cultura de paz, etcétera, es responsabilidad del Estado.

2.5. Una mirada a la teoría

Como si se tratara de una profecía, la frase “Los periódicos y los medios impresos no sobrevivirán a la crisis desatada por internet” ronda las salas de redacción de diarios y revistas desde hace alrededor de quince años. El 31 de diciembre de 2012, el emblemático semanario

Newsweek publicó su última edición en papel, después de 80 años de circulación en el competitivo mercado de la prensa de los Estados Unidos. No se trató de un cierre en sentido estricto, sino de un cambio de soportes: empujada por la turbulencia financiera internacional del período 2007-2010 y la caída de sus ingresos por publicidad, *Newsweek* dejó de imprimir información para pasar enteramente a generar contenidos digitales. La crisis de los impresos había tocado las puertas de un coloso del periodismo norteamericano y hacía sonar las alarmas de la prensa en el resto del mundo.

Retroceso en las ventas de ejemplares y caída en los ingresos por avisaje son las dos principales razones que han llevado al cierre de decenas de periódicos en Norteamérica entre 2008 y 2010, los años más duros de la crisis financiera. En abril de 2009, la analista de medios Inés Hayes publicó, en el sitio *Voltaire.net.org*, el artículo titulado ‘En quiebra los principales diarios del mundo’, en el cual relata: “El 18 de marzo, Seattle amaneció sin uno de sus diarios más importantes: *The Post Intelligencer*. Luego de 146 años de historia, el matutino de la Corporación Hearst no llegará más a las casas de los 117.600 suscriptores diarios que tenía; desde ahora, sólo podrá leerse en Internet. (...) El peso de la pérdida de 14 millones de dólares del año pasado cae, sin embargo, sobre las espaldas de los 140 periodistas que se quedarán sin trabajo”.

Entre otros, el dato más interesante que aporta Hayes se refiere al ‘umbral de cierre’ para *The Post Intelligencer*: 117,600 suscripciones ya no hacían una cantidad suficiente para justificar la impresión del diario. Salvando las diferencias de tamaño entre los mercados mediáticos de los diversos países, lo evidente es que existen límites mínimos que hacen sostenibles las ediciones en papel.

En el Perú, el matutino popular *Trome* –del grupo El Comercio– es el único que supera con holgura dicho umbral, con alrededor de medio millón de ejemplares vendidos por día. Los demás periódicos ensayan estrategias para mantenerse a salvo en medio de un proceso de cambios en el cual se han puesto en juego no solo soluciones comerciales y de marketing sino, sobre todo, respuestas desde lo periodístico. “Queremos 'conectar' con el público desde una perspectiva de publicidad y marketing cuando, en realidad, lo que tenemos que hacer es contar mejor las historias”, sostiene Hugo Aguirre, profesor de Teoría de la Comunicación en la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), en una reflexión que demanda a los profesionales del periodismo pensar con más interés en las expectativas de las audiencias en términos de información y narrativa.

En la misma línea, al analizar los retos del periodismo del siglo XXI –citada por Orihuela (2012:33)–, la periodista colombiana Renata Cabrales afirma: “Muchos medios y periodistas, de manera absurda, rivalizan hasta con su propia marca, sin entender que el verdadero desafío está en producir contenidos interesantes, acordes a los hábitos y soportes de los usuarios y, sobre todo, orientados a generar algún cambio positivo en la sociedad”. El comentario de Cabrales, editora de Redes Sociales del diario *El Tiempo*, centra el foco de la discusión en dos aspectos claves: los hábitos de consumo de información de las audiencias, por un lado, y los soportes que facilitan el acceso a dichos contenidos, por otro. Es evidente que los cambios han sido notables en dichos ámbitos, como resultado de la masificación en el uso de Internet y las TIC. De allí la necesidad de conocer mejor la evolución y el perfil de las nuevas audiencias.

Editores y periodistas alrededor del mundo coinciden en que esta crisis supone también una buena oportunidad para hacer ajustes en las rutinas de creación de contenidos. Juan

Antonio Giner, editor del blog *Tabletmania*, propone un decálogo para estos tiempos de cambio, en el cual insiste en la necesidad de generar nuevos contenidos pensados para nuevas audiencias y nuevos soportes. Citado también por Orihuela (2012), Giner explica: “Vaciar el viejo contenido en los nuevos soportes ya sabemos que no conduce a ningún sitio. Cada soporte tiene su lenguaje, su narrativa y una cultura que hay que respetar” (p. 40). Así, coincide con Aguirre y Cabrales en la urgencia de prestar mayor atención a la audiencia. “La (sala de) redacción –señala Giner– ha de estar al servicio de los usuarios, no de una plataforma o de un formato”.

A su manera, cada diario ha iniciado la larga marcha de adaptación a los nuevos soportes. El diario en papel dejará de circular para siempre alrededor del año 2040, pronostican los estudiosos de la evolución del periódico. En este tránsito, será necesario reevaluar no solo el tema de los soportes y las formas de contar las noticias, sino también reflexionar y tomar decisiones respecto a lo que será la función del periodismo en la sociedad de la información.

Dawson (2010) ha publicado la siguiente línea de tiempo para la extinción de los diarios:

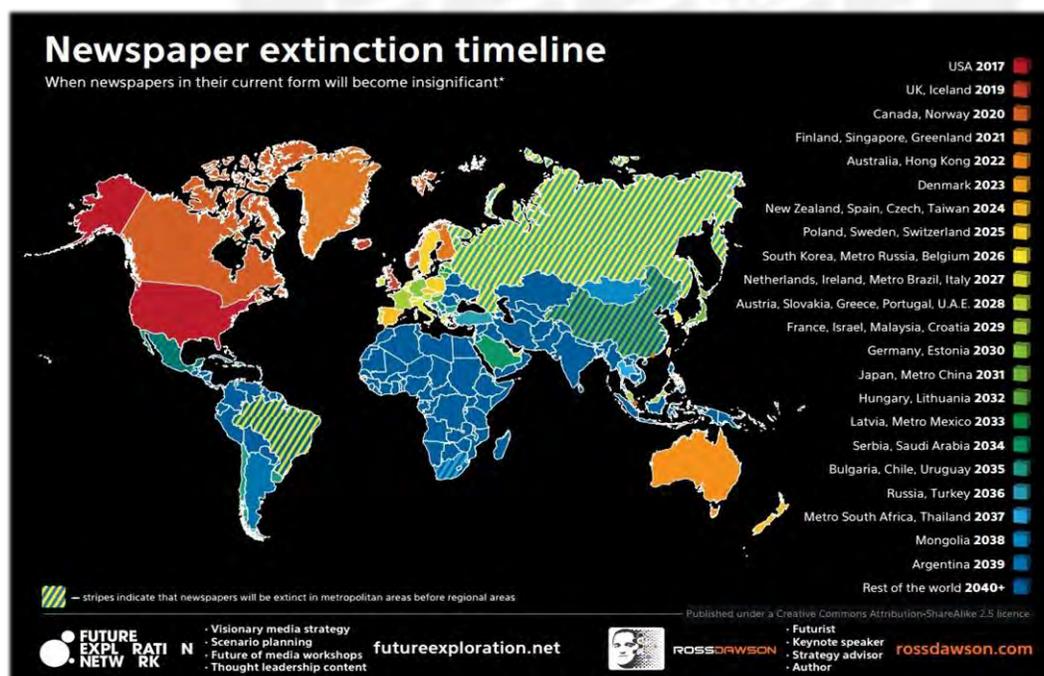


Figura 2. Cronología de la extinción de los periódicos

Sin embargo, siete años después de formulada esta predicción, la realidad no se ha movido en el sentido que anunciaba Dawson. En mi opinión, lo que ha ocurrido es una consolidación de las apuestas por las múltiples plataformas, con empresas de comunicación que ven en el papel una opción aún consistente para obtener ingresos por publicidad tradicional. Junto a ello, los impresos siguen siendo un referente poderoso al momento de definir las agendas de la discusión pública e influenciar en la toma de decisiones de carácter político. El diario es todavía un actor gravitante en la escena política, aun cuando los políticos –como afirmaba el filósofo polaco Zygmunt Bauman– ya no tienen poder para cambiar las cosas.

En paralelo a todo ello, el debate en el campo de los medios seguirá centrándose en la utilidad de los contenidos que ofrecen a sus audiencias. Qué servicio facilita el periódico en medio de la avalancha de la información en internet, se pregunta Jill Lepore, periodista de la revista *The New Yorker*. “Sigo creyendo que el producto más importante de un periódico, el menos vulnerable a la sustitución, es la influencia sobre la comunidad. Obtiene esa influencia siendo la fuente más fiable de noticias producidas localmente, de análisis y periodismo de investigación en torno a los asuntos públicos. Esa influencia es lo que resulta más atractivo para los anunciantes”. El capítulo ‘El día que murió el periódico’ que escribe Lepore en *El fin de los periódicos* (2009), deja en claro que “el viejo modelo periodístico de cazador-recolector (de noticias) ya no es suficiente”. De inmediato, propone que, en un contexto de abundancia de datos, el lector-consumidor no necesita tanta información nueva sino “ayuda a la hora de procesar la que está ya disponible (...) Necesitamos alguien que la coloque en un contexto, le dé un marco teórico y sugiera formas de actuación a partir de ella”. (p. 38).

Es básicamente lo mismo que plantea Jarvis (2009), al citar a Duguid y Seely Brown en ‘Tres reflexiones sobre el periodismo en internet’: “Como la abundancia de

información nos abruma, no necesitamos más información sino, cada vez más, personas que la asimilen, la entiendan y le den algún sentido”. Tal es la tarea reservada para el periodismo en la sociedad del tiempo real y las audiencias digitales, agrupadas en comunidades de seguidores de causas sociales diversas, activas participantes de las redes sociales y la tecnología. (p. 76)

Bree Nordenson, periodista y ex editor asociado de Columbia Journalism Review, sostiene por su parte que “el hecho de que haya más información que personas o tiempo para consumirla –el clásico problema de la economía de la atención– representa una oportunidad financiera para los medios”. Desde el punto de mira de Nordenson (2009:98), la avalancha de información llevará al lector-consumidor a una situación de vulnerabilidad informativa, en medio de la cual necesitará con urgencia la ayuda de un profesional y un medio –un periódico, por ejemplo– capaces de hacer la selección de información verdaderamente relevante con criterios de calidad y credibilidad, con el fin de hacer sus vidas más fáciles. “La gente estará dispuesta a pagar por eso”.

La discusión sobre lo que es relevante y lo que no lo es puede resultar una tarea estéril si no ancla en temas concretos que se relacionan con las funciones reservadas para los medios de comunicación, entre las cuales destacan las de informar, entretener y educar. En el caso de un diario como *El Peruano*, la función de promover y divulgar los temas de la cultura resulta un imperativo.

“La cultura es un proceso de ensamblado multinacional, una articulación flexible de partes, un montaje de rasgos que cualquier ciudadano de cualquier país, religión o ideología puede leer y usar”, explica García Canclini (1995:16), para luego desarrollar teóricamente los conceptos de identidades modernas y posmodernas. El sentido de pertenencia e identidad en el mundo globalizado se organiza cada vez menos en función de lealtades locales y nacionales –

territorio, lengua común, historia– y más en torno a la participación en comunidades transnacionales o desterritorializadas de consumidores. “El proceso que comenzamos a describir como globalización puede resumirse como el pasaje de las identidades modernas a otras que podríamos nombrar (...) como posmodernas. Las identidades modernas eran territoriales y casi siempre monolingüísticas”, refiere García Canclini. En cambio, “las identidades posmodernas son transterritoriales y multilingüísticas” (p. 30).

Las nuevas concepciones en torno al concepto ‘cultura’ en un planeta global, sumadas a las nuevas formas de consumo de los productos culturales y el empleo de las TIC, complejizan el panorama de trabajo del periodismo cultural y constituyen, a la vez, un desafío para publicaciones especializadas, como la revista *Variedades*.

Como fenómeno de creación humana, la cultura es un concepto en evolución permanente. Asociada en principio a la idea de civilización y buenas costumbres –en contraposición a la idea de barbarie–, el término cultura remitía originalmente al refinamiento de las formas en los círculos cortesanos de la Europa de las monarquías y los grandes imperios. La filosofía, primero, y luego la sociología estructuraron los primeros significados de cultura ligados al conocimiento humano. Posteriormente, en las primeras décadas del siglo XX, la investigación antropológica amplió el panorama para la comprensión de la cultura, asociándola a toda creación del hombre. Así, los antropólogos optaron por trazar una línea de diferenciación para afirmar que “cultura es todo aquello que no es naturaleza”. En otro sentido, y con algo de poesía, el escritor venezolano Arturo Uslar Pietri decía que cultura es lo que mejora la condición humana.

La declaración final de la Conferencia Mundial sobre Políticas Culturales realizada en agosto de 1982 en México, con auspicio de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco), recoge una aproximación al concepto: “La cultura

puede considerarse actualmente como el conjunto de rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o a un grupo social. Ella engloba, además de las artes y las letras, los modos de vida, los derechos fundamentales del ser humano, los sistemas de valores, las tradiciones, las creencias”.

Es evidente que el concepto acoge una diversidad de dimensiones y componentes, y se adecúa como parte de un interesante proceso de mediaciones sociales e interacciones, en el cual juega hoy un papel determinante la aparición de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC).

Si el panorama respecto a lo cultural es complejo en el plano de las teorías, a nivel de los medios de comunicación también se producen variaciones importantes. Los diarios, que en sus orígenes, en el siglo XVIII, hicieron del debate de las ideas uno de sus principales dominios, hoy reducen los espacios que le dedican a esta dimensión del quehacer humano para privilegiar contenidos de entretenimiento que son, precisamente, los que encuentran mayor acogida en las audiencias. Aun cuando algunos estudiosos que adhieren a los enfoques críticos de la comunicación sostienen que este proceso supone un empobrecimiento de los contenidos periodísticos, ese es un debate aún no agotado.

Para explicar este proceso de retroalimentación entre lo que ofrece el sistema de medios de comunicación y lo que ‘demanda’ el público –hace tiempo que la comunicación incorporó las ideas de ‘oferta’ y ‘demanda’ tomadas de la economía de mercado–, la investigación en comunicación ha desarrollado sus propios estudios en el campo de la recepción y en el plano de la industria cultural. Con base en la economía política, por ejemplo, la Escuela de Frankfurt asigna a la comunicación, y a su sistema de medios, el papel de pieza clave en el juego de poder económico. En el ya distante 1944, Max Horkheimer y Theodor Adorno, en *La*

dialéctica de la ilustración, acuñaron la categoría de ‘industria cultural’ para referirse a la producción masiva de ‘objetos artísticos’, proceso que, de manera contradictoria, priva a la pieza producida de toda condición de arte.

Horkheimer y Adorno señalan que “la insolencia de la exclamación retórica: ‘¡Ay que ver, lo que la gente quiere!’”, consiste en que se remite, como a sujetos pensantes, a las mismas personas a las que la industria cultural tiene como tarea alienarlas de la subjetividad”.

Este primer acercamiento a las consideraciones teóricas que rodean al concepto cultura no hace sino confirmar que existen en torno al tema múltiples enfoques. Y que cada vez es menos posible pensar en una cultura única para caracterizar a las sociedades.

Debido a ello, los espacios en radio, televisión y medios impresos reservados para la temática cultural enfrentan el desafío de sintonizar con un público con percepciones e intereses cada vez más dispersos respecto a la cultura. A la par, necesitan para el examen de la crítica académica cuyas miradas son, en algunos casos, muy severas frente al papel que los medios cumplen en la sociedad.

El lingüista y catedrático Luis Jaime Cisneros, por ejemplo, opinaba de esta manera en *Aula abierta* (2009): “Los libros de texto tienen hoy competidores flagrantes en la televisión. La escuela y sus textos tienen que competir diariamente con estos proveedores de información; y deben preocuparse los maestros por que el alumno distinga bien entre información y conocimiento”. Luego, Cisneros analiza la relación entre estos conceptos: “La información no invita al análisis, y ni siquiera ofrece la probable perspectiva de la duda. El conocimiento es el fruto a que llegamos tras vencer y someter a análisis la duda.”

A la complejidad que supone la preferencia creciente de las audiencias juveniles por los contenidos de entretenimiento, los diarios de referencia —los llamados ‘diarios serios’—

deben sumar la obligación de atender las demandas de un sector académico que entiende que la difusión de las temáticas culturales es tarea de los medios de comunicación.

Conviene prestar especial atención al fenómeno del alejamiento de las audiencias de los temas culturales, un proceso que merece ser explicado con un margen de autocrítica y realismo. Dillon (2011) cita al sociólogo francés Pierre Bourdieu para facilitar la discusión del problema. Desde su perspectiva, la cultura no es ajena a la lógica del mercado. “Las revistas culturales ponen de relieve hasta qué punto la cultura se rige por dinámicas económicas, relaciones de poder y mecanismos de legitimación orientados por criterios extraestéticos. La cultura se presenta en las páginas de las revistas como industria cultural. En varias ocasiones los criterios periodísticos parecen supeditarse a una estrategia económica.”

El recorte de espacios dedicados a la cultura en los medios tradicionales, sin embargo, ha dado paso al surgimiento de colectivos particularmente activos en las redes sociales y los soportes digitales. El ciberactivismo cultural se expresa, concretamente, en la aparición de sitios web, blogs y comunidades en redes sociales dedicados a la difusión de un amplio abanico de alternativas, desde libros y música de cámara, hasta teatro, mimo, grafiti y manifestaciones que no necesariamente encajan con lo que se entendía en el pasado por cultura, es decir, las bellas artes y las bellas letras.

Al analizar las particularidades de las secciones culturales de los medios de comunicación impresos, Gargurevich (1996) señala: “Los periodistas se asoman a la palabra ‘cultura’ con cautela pues generalmente, para efecto de su trabajo, la asocian con aquello que los demás afirman que es ‘cultura’. Los que queremos decir es que pocas veces los profesionales encargados de las secciones de Cultura se plantean definiciones, marcos teóricos, discusiones conceptuales”.

De inmediato, Gargurevich acota un concepto que respalda la pertinencia de la presente investigación: “Este desinterés (de los encargados de las secciones de Cultura) no pasará desapercibido para los buenos lectores porque es comprobable que las mejores páginas o secciones de Cultura son aquellas en que sus responsables han definido marcos y establecido perfiles de lectoría para así proponer los temas”.

En el presente capítulo hemos analizado data diversa sobre la situación de los diarios en el mundo, las tendencias que sustentan los vaticinios sobre la desaparición de los medios impresos hacia la década de 2040 y la urgencia que lleva a los conglomerados mediáticos a impulsar modelos de convergencia que les permitan tanto la supervivencia efectiva como un nuevo acercamiento a las audiencias de la sociedad digital.

Para un diario centenario como El Peruano, este análisis implica comprender que los procesos que han modificado las preferencias y necesidades del público en los últimos años del siglo XX y en los primeros del siglo XXI –en términos de información– son irreversibles y demandan respuestas a la altura del nuevo contexto, es decir, proyectos e iniciativas que trasciendan el soporte de papel y contemplen la integración periodística de los equipos de trabajo, la incorporación de nuevas narrativas y el aprovechamiento de las distintas herramientas digitales. En ese esfuerzo, los temas de la cultura son un punto de apoyo crucial para enfrentar los nuevos entornos de la comunicación.

2.6. El Peruano: entre lo oficial y lo público

El antiguo debate sobre el carácter “estatal” y la condición “oficial” del diario *El Peruano* revive cada cinco años al compás de los cambios de mando que se producen en las oficinas de la Presidencia de la República, los despachos ministeriales y diversos organismos del Estado tras la celebración de comicios generales y la elección de las nuevas autoridades. Los

relevos de funcionarios se dan en cascada y alcanzan –tarde o temprano– a empresas como Editora Perú, cuyo directorio es nombrado por el Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (Fonafe), entidad que, a su vez, depende de la cartera de Economía y Finanzas.

En el caso de Editora Perú, la polémica gira en torno a dos temas sensibles: por un lado, el nombramiento de nuevos directores, gerentes y funcionarios de confianza; y, por otro, la línea editorial que adoptan tanto *El Peruano* como la Agencia Peruana de Noticias *Andina* como resultado del recambio de directivos. Actuaciones recientes y pasadas de estos medios de comunicación, además del sesgo “gobiernista” que los lectores perciben en el tratamiento de la información en ambas plataformas, explican la preocupación de políticos y ciudadanos respecto a este tema.

El debate, sin embargo, no profundiza en aspectos cruciales de la gestión de los referidos medios de comunicación, como su carácter oficial, su vocación gobiernista –vinculada con el severo problema de la autocensura en plano periodístico– y la posibilidad de convertirlos en medios públicos.

En el plano de las dinámicas de trabajo diario, los cambios que se producen cada cinco años influyen en la formación de climas de incertidumbre, tanto laboral como de línea editorial. La expectativa por la llegada de nuevos directivos y ‘refuerzos’ en la plana periodística conduce a la inmovilidad y –en un nivel más profundo pero intangible– a la construcción de mensajes y discursos periodísticos en los que priman la supuesta objetividad del llamado ‘periodismo de declaraciones’ y la negativa a tomar posición respecto a los problemas de la sociedad. Desde el punto de vista de este investigador, ello es solo el reflejo de cierta voluntad por pasar desapercibido para, así, conservar el puesto de trabajo.

La definición de “medios públicos” que trabaja la Unesco ayuda a fijar los alcances y límites de esta discusión. “Los medios públicos son medios hechos, financiados y controlados por el público, para el público. No son comerciales ni de propiedad gubernamental, son libres de la interferencia política y la presión a partir de las fuerzas comerciales”, refiere la organización en su página web, en el acápite dedicado a *Medios públicos y comunitarios*.

“A través de los medios públicos, los ciudadanos son informados, educados y también entretenidos. Cuando (es) garantizada con pluralismo, diversidad, independencia editorial, financiación apropiada, rendición de cuentas y transparencia, la radiodifusión de servicio público (RSP) puede servir como una piedra angular de la democracia”, agrega la Unesco.

A la luz de estas precisiones, queda claro que en la actualidad ni el diario *El Peruano* ni la agencia *Andina* son “medios públicos” en toda regla, no obstante el eslogan que caracterizó la gestión periodística de la etapa 2011-2016, durante la gestión gubernamental de Ollanta Humala, y que expresaba principalmente un anhelo: “Medios públicos para servir al público”.

La discusión sobre el papel de los medios del Estado cobra mayor relevancia en un escenario donde se evidencia la concentración de medios privados, luego de la adquisición de Epena (diarios Ojo y Correo) por parte del grupo El Comercio, operación con la que este último conglomerado pasó a controlar el 80% de los medios de comunicación en el país. Al respecto, Acevedo (2013) advierte las implicancias negativas de la concentración sobre la democracia. “La capacidad de los medios de comunicación para construir las agendas públicas y políticas, es decir su capacidad de visibilizar ciertos problemas y soluciones, mientras que se deja de lado otros, implica un gran problema para la población”.

La concentración funciona como una barrera para el pluralismo político y cultural, añade Acevedo: “La concentración de la propiedad y el predominio en el mercado mediático incrementa la influencia política de determinados grupos de interés y se limita la diversidad de las voces y contenidos, especialmente de los grupos regionales y locales”.

Una alternativa para relativizar la influencia de la concentración, opina Acevedo, sería impulsar acuerdos institucionales para alcanzar el equilibrio en asuntos elementales como la libertad de expresión, el pluralismo informativo y la diversidad de voces en la escena pública. “Otra alternativa sería transformar los medios de comunicación estatales en sistemas públicos, plurales y con capacidad de producción descentralizada al servicio de la ciudadanía”.

En línea con la aspiración de alcanzar pluralismo y equilibrio en la información, Acevedo detecta cuatro “temas de fondo” cuya gestión resulta indispensable para hacer de los medios estatales verdaderos canales al servicio del público. Uno, autonomía administrativa, mediante el nombramiento de directorios que sean resultado de conversaciones entre el Gobierno y los grupos de oposición y cuyo mandato no coincida con el inicio ni el término de los mandatos presidenciales. Dos, garantía de financiamiento y asignación de recursos que permitan a estos medios la producción de “programas informativos, espacios de análisis y opinión caracterizados por la pluralidad de visiones y relatos sobre el país, programas educativos y de entrenamiento de calidad al servicio de toda la ciudadanía”. Tres, “la necesidad de normar y articular la existencia y funcionamiento de medios estatales de carácter regional y local”. Y, cuatro, el entendimiento – por parte de los actores sociales– de la información como bien público. Este giro implicaría también que los propios periodistas, la sociedad civil, la clase política y la ciudadanía en general asumieran que “la comunicación es un derecho ciudadano y que los medios estatales deben estar al servicio de la ciudadanía porque son financiados por todos los peruanos y peruanas”.

2.7. Un escenario de incertidumbre para *El Peruano*

Propuestas como la creación de una versión digital de *Variedades*, motivo de la presente investigación, necesitan contrastarse con la realidad económica de la empresa matriz que podría implementar la iniciativa, en este caso Editora Perú. Precisamente en ese ámbito, conviene revisar ahora los cambios que redundarán en la marcha de la organización, tras la promulgación de un decreto legislativo que reconfigura los escenarios para las finanzas del diario oficial y delimita un panorama de incertidumbre.

El 29 de diciembre de 2016, al amparo de las facultades delegadas en octubre por el Congreso de la República, el Gobierno aprobó el Decreto Legislativo N°1310, el cual modifica de manera sustancial el panorama de las finanzas y la permanencia del diario oficial *El Peruano*. El referido decreto, firmado por el presidente Pedro Pablo Kuczynski y el entonces jefe del Gabinete Ministerial, Fernando Zavala, se refiere de manera concreta a la versión impresa y la edición electrónica del diario *El Peruano*.

A la letra, el artículo 9° de dicha norma señala que el Diario Oficial *El Peruano* Electrónico “tiene el mismo valor legal que la versión física” de *El Peruano*. Es decir, para todo efecto oficial, da lo mismo publicar un edicto, un aviso de curso legal, una convocatoria, una resolución o documentos similares, en el diario “en papel” o en su versión en línea. ¿Cuál es la diferencia entre uno y otro producto? Esencialmente las tarifas de publicación, que en el caso de la edición electrónica son alrededor de 30% menores que los precios de los avisos impresos.

Con esta norma, la intención del Poder Ejecutivo es avanzar en la simplificación administrativa de todas sus instancias, la reducción de trámites engorrosos y el acercamiento del Estado al ciudadano, en línea con las tendencias globales del *e-government* y la sociedad digital.

Pero si bien la simplificación es un esfuerzo que atiende las expectativas del ciudadano y los actores económicos, la norma no considera el impacto de esta decisión en las finanzas de Editora Perú.

Años atrás, directivos y trabajadores de la empresa coincidían en una idea que, a la larga, ha demostrado ser un mito engañoso: “el público cautivo”. En dos niveles, el “público cautivo” eran tanto el comprador obligado del diario como el anunciante sin alternativas de publicación de sus avisos de curso legal. El primero de ellos compraba *El Peruano* para acceder a las normas legales; y el otro pagaba por colocar avisos “en físico” en el diario oficial, según se lo ordenara una autoridad judicial, un organismo regulador o un procedimiento registral. Así las cosas, Editora Perú solo necesitaba abrir la ventanilla de avisos y suscripciones para tener frente a sí a una fila de ciudadanos obligados a “pasar por caja”.

Sin embargo, en la última década, organismos como el Instituto de Defensa de la Competencia y de Protección de la Propiedad Intelectual (Indecopi) y algunas instancias del Poder Judicial, han tramitado y logrado exenciones de publicación en *El Peruano*, con la consiguiente reducción de los ingresos de Editora Perú. Además, por el lado de los compradores de diarios, la publicación de las normas legales en el portal web de *El Peruano* funciona como un desincentivo sobre la decisión de adquirir el diario oficial.

A pesar de estas dificultades, Editora Perú logró mantener sus resultados financieros en azul, tal como demuestran los sucesivos cuadros de evolución de ingresos y rentabilidad anual de la empresa y que son publicados al cierre de cada ejercicio fiscal. Sin embargo, el panorama podría cambiar de manera drástica con el Decreto Legislativo N°1310.

Si, de acuerdo con lo dispuesto por el referido decreto, la versión electrónica de *El Peruano* tiene el mismo valor que la edición impresa, entonces la decisión de colocar un aviso en una plataforma u otra dependerá principalmente del precio. La consiguiente “corrida” de anunciantes a la edición digital es solo cuestión de tiempo.

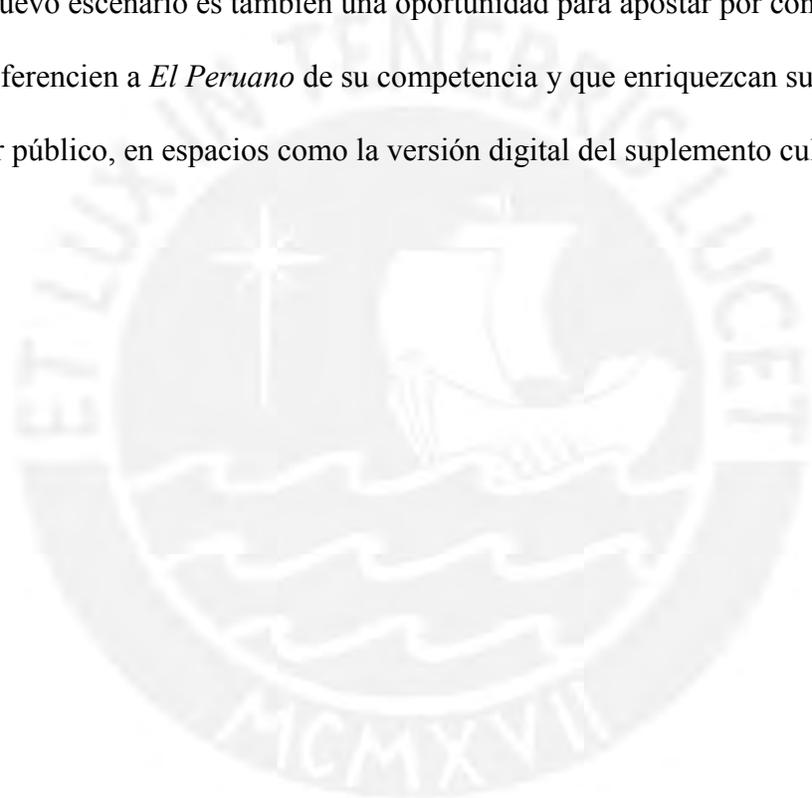
La norma es bastante más clara cuando desarrolla el sentido práctico de su mandato: todas las exigencias de publicación en el Diario Oficial *El Peruano* se entienden cumplidas con la publicación en el “Diario Oficial *El Peruano* Electrónico”.

Por el momento, a noviembre de 2017 y a once meses de la aprobación del Decreto Legislativo N°1310, la norma no se aplica pues no se ha cumplido con una de sus especificaciones: “Mediante Decreto Supremo, con el voto aprobatorio del Consejo de Ministros, y refrendado por el Presidente del Consejo de Ministros y el Ministro de Justicia y Derechos Humanos, se establece las publicaciones que deben efectuarse en ‘Diario Oficial *El Peruano* Electrónico’”. Para efectos prácticos, nadie sabe todavía cuáles son las normas que alimentarán a *El Peruano* Electrónico, una vez que éste sea puesto a punto, con cargo a los recursos propios de Editora Perú, puesto que el Consejo de Ministros no se ha pronunciado al respecto.

En sus disposiciones complementarias finales, el Decreto Legislativo N°1310, referido a diversos procesos de simplificación administrativa, precisa detalles en torno a su propia entrada en vigencia: “El presente Decreto Legislativo entra en vigencia al día siguiente de su publicación, salvo lo dispuesto en el artículo 9 que regula el Diario Oficial *El Peruano* Electrónico, el cual entra en vigencia el primer día hábil del mes siguiente a la fecha de publicación del decreto supremo a que se refiere el citado artículo”. El decreto se publicó en una edición extraordinaria del cuadernillo de Normas Legales el 30 de diciembre de 2016, pero, a

juzgar por la actuación del Gobierno y tras los cambios en el equipo ministerial, no hay visos de que la norma vaya a ser aplicada en el corto plazo.

En *El Peruano*, sin embargo, algunas voces reclaman una adecuación rápida a los nuevos escenarios, con propuestas que van desde aquella que plantea desaparecer la edición impresa de *El Peruano* y fortalecer su portal digital, hasta las que demandan reforzar la presencia del emblemático diario en todas las plataformas disponibles. Observado con atención y sin pesimismo, el nuevo escenario es también una oportunidad para apostar por contenidos especiales que diferencien a *El Peruano* de su competencia y que enriquezcan su propuesta de creación de valor público, en espacios como la versión digital del suplemento cultural *Variedades*.



3. Piloto a prueba: diseño y creación de una versión digital de *Variedades*

En este capítulo, describimos el proceso seguido para el diseño e implementación de una versión digital de *Variedades*, en un camino que transita desde el esfuerzo por conocer las características de una audiencia nueva –y muy distinta a la que El Peruano definía tradicionalmente como su ‘público objetivo’–, hasta la creación de un sitio web y su puesta a prueba en un grupo de enfoque, en el tramo final del proyecto. Este piloto digital de *Variedades* constituye una versión preliminar que se trabajó con fines académicos y que no supuso la gestión de autorizaciones oficiales. Y si bien presenta algunas limitaciones evidentes, sobre todo en cuanto a su diseño, ha servido para recoger importante retroalimentación, útil para la formulación de conclusiones y recomendaciones.

La creación de una versión digital de *Variedades* se sustenta en tres ejes de trabajo:

- Una encuesta realizada en el segundo semestre de 2015 entre seguidores de la revista *Variedades* en la red social Facebook para conocer sus preferencias en cuanto al consumo de información y productos culturales y usos de tecnología.
- La observación de tres casos de publicaciones culturales digitales: *La Jornada Semanal* del diario *La Jornada* (México), la *Revista Ñ* del diario *Clarín* (Argentina) y *El País Semanal* del diario *El País* (España).
- Las opiniones y sugerencias de los periodistas de *El Peruano* y la agencia de noticias *Andina* sobre el proyecto para la creación de una versión digital de *Variedades*, expresadas en entrevistas semiestructuradas que realizó el autor del proyecto en julio de 2016.

En una primera etapa, el objetivo del proyecto fue reunir, procesar y analizar información necesaria para elaborar un perfil del lector potencial del suplemento cultural

Variedades. En segundo término, proyectar, diseñar, elaborar y someter a prueba una versión piloto de *Variedades*, sobre la base de la información obtenida de la encuesta con seguidores de *Variedades* en Facebook y de los estudios de casos de referencia. Por último, desarrolla y presenta una versión de prueba para su aprobación en el directorio de Editora Perú y su lanzamiento al mercado en marzo del año 2017.

Sus etapas son:

- Diagnóstico e indagaciones sobre el público potencial.
- Planificación y desarrollo de una versión digital de *Variedades*.
- Puesta a prueba del piloto y evaluación mediante la herramienta del *focus group*.
- Reajustes y mejoras.
- Presentación del proyecto al directorio de Editora Perú.

3.1. Hacia un perfil del lector potencial de *Variedades*

En el segundo semestre de 2015, este proyecto desarrolló –con enfoque cuantitativo– una investigación descriptiva de audiencia. Empleó el método de la encuesta y la herramienta del cuestionario, el cual se aplicó en línea sobre una muestra de 67 personas, tamaño idóneo para un universo de 420 seguidores registrados en la *fanpage* de la revista *Variedades* en Facebook al 1 de octubre de 2015.

El cuestionario incluyó 35 preguntas, orientadas a conocer datos generales y específicos de los lectores potenciales de *Variedades* en cinco ámbitos:

- Características sociodemográficas. Edad, sexo, distrito de residencia, ocupación, grado de instrucción, y sector en el que trabaja.
- Hábitos respecto a las actividades culturales. Asistencia a actividades de tipo cultural, frecuencia de asistencia, personas con las que asiste, gasto mensual promedio en estas

actividades, práctica de actividades artísticas, apreciación positiva o negativa respecto a los precios de productos y servicios culturales.

- Consumo de información cultural. Medio por el cual se informa de las actividades culturales, recordación de programas culturales en radio y televisión, acceso a páginas web culturales y conocimiento de revistas y suplementos culturales de circulación nacional, como *Variedades*, compra de libros nuevos y usados.

- Tecnología y uso de planes de datos. Acceso a la tecnología, tipos de plan de datos y usos frecuentes de este recurso.

- Conocimiento y expectativas respecto a *Variedades*. Apreciación positiva o negativa respecto al diseño, estilos de redacción de los artículos, compra y temas prioritarios que debería abordar la revista.

La encuesta se desarrolló con la herramienta Google Forms sobre una muestra aleatoria, contactada en todos los casos mediante correo electrónico. Los resultados de esta encuesta, tomada entre el 2 y el 7 de octubre de 2015 entre 67 seguidores de la *fanpage* de *Variedades* en Facebook, son los siguientes:

- Por rango de edad, el grupo más numeroso de seguidores de *Variedades* se sitúa entre los 35 y 44 años (30.4%) y le sigue el grupo formado por las personas entre 45 y 54 años (26.1%):

Tabla 1. Rango de edad

Edad (en años cumplidos)	
Menos de 25 años	20.3%
De 25 a 34 años	23.2%
De 35 a 44 años	30.4%
De 45 a 54 años	26.1%
De 55 a 64 años	0%
65 años a más	0%

- Por grado de instrucción, el estudio revela que la mayoría de los lectores potenciales de *Variedades* han concluido los estudios universitarios (61.8%), en tanto que los que tienen posgrado conforman el segundo grupo más numeroso (25%):

Tabla 2. Grado de instrucción

Grado de instrucción (Nivel concluido)	
Primaria	0%
Secundaria	0%
Superior incompleta	13.2%
Superior completa	61.8%
Posgrado	25.0%

- La encuesta preguntó también el sector en el que desempeña sus labores el seguidor de *Variedades*, encontrándose que la mayoría (51.5%) labora en el sector privado:

Tabla 3. Sectores de trabajo

Usted trabaja en:	
En el sector público	32.4%
En el sector privado	51.5%
En un emprendimiento independiente	16.2%
No trabajo	0%

- El cine es la actividad cultural preferida por los seguidores de *Variedades*, con un 91.2% de respuestas. En segundo lugar, figuran las ferias de libros, con 77.9%; y en tercero, el teatro, con 64.7% de asistencia en los últimos doce meses:

Tabla 4. Actividades culturales en los 12 últimos meses

En los últimos 12 meses, ¿usted asistió a alguna de las siguientes actividades culturales?	
Cine	91.2%
Teatro	64.7%
Concierto en vivo	63.2%
Museo	54.4%
Exposición de pinturas/esculturas	47.1%
Feria artesanal	54.4%
Circo	26.5%
Conferencia cultural	57.4%
Feria de libro/presentación de libro	77.9%
Otro	11.8%

- El estudio indaga también en el nivel de gasto mensual de los lectores potenciales de *Variedades* en actividades de tipo cultural. En este caso, el grupo más numeroso (45.5%) es el que gasta entre 0 y 100 nuevos soles mensuales en estas actividades; seguido por

quienes gastan entre 101 y 200 nuevos soles mensuales (34.8%). Conviene precisar en este acápite que el tipo de cambio promedio, a octubre de 2015, es de 3.20 soles por dólar:

Tabla 5. Promedio mensual de inversión en actividades de tipo cultural

¿Podría calcular el monto promedio mensual que usted destina a actividades de tipo cultural?	
De 0 a 100 soles	45.5%
De 101 a 200 soles	34.8%
De 201 a 300 soles	10.6%
Más de 300 soles	9.1%

- La investigación indaga también respecto a los canales que emplean los seguidores para informarse de las actividades culturales. En este rubro, se observa una alta presencia de las redes sociales (61.8%):

Tabla 6. Canales de información de actividades culturales

¿Cuál es el medio por el cual usted se informa de las noticias y actividades culturales?	
Televisión	2.9%
Radio	0%
Periódicos	11.8%
Revistas	0%
Páginas web	14.7%
Redes sociales	61.8%
Correo electrónico	2.9%
Blogs	0%
Otro	5.9%

- La investigación intenta establecer percepciones en torno al precio de las actividades artísticas y culturales disponibles en el ámbito local. Así, el 48.5% de los encuestados opina que el precio es ‘alto’ y un 39.7% cree que es ‘razonable’:

Tabla 7. Percepción del precio de las actividades culturales

Respecto al precio de las entradas a los espectáculos artísticos/culturales, usted diría que:	
Es muy alto	11.8%
Es alto	48.5%
Es razonable	39.7%
Es bajo	0%
Es muy bajo	0%

- En cuanto al uso de teléfonos inteligentes con planes de datos, la encuesta arroja que la gran mayoría (57.1%) utiliza esta tecnología para interactuar en las redes sociales:

Tabla 8. Uso de teléfonos inteligentes para interactuar en las redes sociales

Usted utiliza el plan de datos de su teléfono celular principalmente para:	
Interactuar en Facebook, Twitter, Whatsapp y otras redes	57.1%
Ver videos en Youtube	0%
Revisar noticias de actualidad	3.2%
Recibir y enviar información relacionada con mi trabajo	20.6%
Enviar y recibir correo electrónico	9.5%
Otro	9.5%

- La encuesta también pregunta sobre la disposición del lector potencial a pagar por la revista *Variedades* si se diera el caso de que ésta se vendiera por separado del diario *El Peruano*. El 64.6% de los encuestados dijo que sí estaría dispuesto a pagar por *Variedades*, en tanto que un 35.4% restante manifestó que no pagaría.

Tabla 9. Disposición para comprar revista Variedades

¿Usted estaría dispuesto a comprar Variedades si se vendiera por separado del diario El Peruano?	
Sí	64.6%
No	35.4%

- En simultáneo, la mayoría absoluta de lectores potenciales (97%) estaría de acuerdo con que *Variedades* tuviera una versión digital:

Tabla 10. Aprobación de versión digital de la revista *Variedades*

¿Estaría de acuerdo con que Variedades tuviera una versión digital?	
Sí	97%
No	3%
No sabe, no opina	0%

- En cuanto a los temas que el público potencial quisiera encontrar en la revista *Variedades*, se reunió estos resultados, entre los que sobresale el 68.7% de usuarios que reclama mayores espacios para la difusión de artículos vinculados con la literatura y los autores.

Tabla 11. Temas que deberían publicarse en Variedades

De este listado, seleccione cinco temas culturales que debería priorizar Variedades:	
Artesanía	11.9%
Historia	41.8%
Teatro	43.3%
Danza	23.9%
Arte urbano	40.3%
Pintura y escultura	19.4%
Artistas jóvenes	53.7%
Literatura y escritores	68.7%
Poesía	17.9%
Reflexiones sobre el país	32.8%
Tendencias digitales	25.4%
Arqueología y monumentos históricos	23.9%
Folclor	20.9%
Patrimonio inmaterial	26.9%
Efemérides culturales	13.4%
Música	40.3%
Cine y televisión	38.8%
Otro	3.0%

Este investigador considera pertinente manifestar que los resultados de esta encuesta han servido para adecuar gradualmente –en los últimos meses– los contenidos de la versión impresa de *Variedades*, con la intención de responder en la medida de nuestras posibilidades, y desde ya, a las expectativas de un público en proceso de construcción. Una dificultad en este esfuerzo es, sin embargo, la inexistencia de un equipo de trabajo que se dedique a exclusividad a *Variedades*, situación que se origina en reiterados estudios de mercado

que sugieren que los temas culturales no son de interés para el ‘grupo objetivo’ que compra *El Peruano*. Planteado así el panorama respecto a la relevancia de los contenidos culturales en el diario de todos los peruanos, no sorprende que cada vez que la empresa piensa en medidas de austeridad, los primeros recortes se dan precisamente en productos como *Variedades*. Un dato revelador es el siguiente: a los colaboradores de este suplemento se les paga en la actualidad la suma de 100 soles por artículo publicado, aunque algunas voces sugieren que no se les debería pagar en absoluto puesto que, desde su lógica, la oportunidad de publicar en *Variedades* es, en sí misma, una compensación para las personas que envían sus colaboraciones.

Tras el análisis de los datos recogidos en la encuesta entre seguidores de la *fanpage* de *Variedades* en Facebook, la investigación reporta las siguientes conclusiones:

- En cuanto a las características generales del lector potencial de *Variedades*, se trata de un seguidor adulto, con alto grado de instrucción, residente del ámbito urbano de la ciudad de Lima y laboralmente vinculado con el sector privado.
- Respecto a sus hábitos de consumo de productos y servicios culturales, se trata de un lector potencial que asiste regularmente a actividades culturales –en especial al cine, ferias de libros, conciertos de música y teatro– con una frecuencia que puede calcularse en una vez al mes.
- Si bien el lector potencial de *Variedades* valora la cultura, su gasto mensual promedio en actividades artísticas y culturales es reducido. Sumados los dos grupos más numerosos, se puede afirmar que el 80 por ciento de ellos gasta entre cero y 200 nuevos soles al mes en actividades y productos de tipo cultural.
- El lector potencial de *Variedades* se informa de las actividades culturales mayoritariamente por las redes sociales, dato que guarda coherencia con el hecho de que se trata

de un ciudadano profesional bastante familiarizado con las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.

- Es interesante notar que el acceso a la información cultural se produce a través de las redes sociales y no por medio de páginas web. Cuando la investigación pregunta si el lector potencial visita regularmente alguna página web cultural, el 60% responde que no lo hace.

- Respecto a la práctica del arte, estamos frente a un ciudadano que, en su mayoría, no practica actividades artísticas. En todo caso, su relación con el arte se produce en el rol de espectador.

- En términos generales, el lector potencial de *Variedades* considera que el precio de los espectáculos artísticos y culturales es alto. La misma percepción la tiene frente al precio de los libros nuevos.

- El seguidor de *Variedades* posee mayoritariamente un teléfono inteligente con algún tipo de plan de datos. El servicio de plan de datos es utilizado principalmente para interactuar en redes sociales.

- En cuanto a *Variedades*, el seguidor de la fanpage valora positivamente el estilo literario de los artículos publicados en la revista. Dos tercios de los seguidores estarían dispuestos a pagar algún monto si *Variedades* se vendiera por separado del Diario Oficial *El Peruano*. El 97% de ellos está de acuerdo con la posibilidad de que *Variedades* tenga una versión digital. Entre los temas que considera más interesantes, figuran la literatura y los escritores, en un indiscutible primer lugar, seguidos por los artistas jóvenes, el arte urbano, el teatro, la música y la historia.

Asimismo, tras el análisis del perfil del lector potencial de *Variedades*, la investigación formula las siguientes recomendaciones:

- Crear la versión digital de *Variedades* como portal en Internet y con el soporte de un trabajo sostenido e intensivo en las redes sociales. La versión digital debe considerar una versión amigable para teléfonos móviles inteligentes.
- Incorporar a la revista una sección de ‘agenda semanal’, en la que se promocionará actividades artísticas y culturales, considerando en este rubro también a las actividades de ingreso libre.
- Perfilar los contenidos de la revista en función de las preferencias expresadas por el lector potencial, con énfasis en literatura, escritores, arte urbano, música, teatro y artistas jóvenes.
- Estudiar periódicamente la evolución de las preferencias de los lectores, con estudios similares que se aplicarían por lo menos una vez al año.

3.2. Aprender de la experiencia: impresos, web, redes

En esta etapa, la propuesta para la creación de la versión digital de la revista *Variedades* se concentra en la observación de casos de interés en el ámbito iberoamericano: tres diarios de referencia que publican, semana a semana, ediciones en línea de sus suplementos culturales ‘en papel’.

La comparación de nuestros métodos de trabajo con las mejores prácticas en el rubro constituye una interesante herramienta de las ciencias administrativas, definida como *benchmarking*. Es preciso resaltar que el *benchmarking* no apunta a analizar estas ‘mejores prácticas’ con el fin de repetirlas, sino que constituye una oportunidad para optimizar un método de trabajo en función de lo observado, considerando el impacto del entorno y las circunstancias en que se desarrolla nuestro proyecto. Según Spendolini (1992), el *benchmarking* es “un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las

organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales”. Así, en el campo del periodismo, el objetivo de fondo de este ejercicio de observación es ‘aprender de los otros’ para atender mejor las necesidades de nuestros lectores en términos de información.



Figura 3. Patrones de edición y publicación de materiales culturales

Para este caso, se eligió tres publicaciones culturales de referencia: *El País Semanal*, suplemento del diario *El País* (España); *La Jornada Semanal*, suplemento del diario *La Jornada* (México); y la *Revista Ñ*, suplemento cultural del diario *Clarín*, (Argentina). La primera observación se desarrolló durante una semana en el primer semestre de 2016 y permitió reconocer patrones de edición y publicación de materiales culturales, en una secuencia organizada que va de la versión impresa hacia las redes sociales, pasando por la edición web de dichos suplementos.

Esta tarea se complementa con una segunda observación detallada de las tres publicaciones en mención en el mes de octubre, la cual confirma los patrones aludidos. En esencia, el trabajo integrado entre la edición impresa, el sitio web y las redes sociales debería seguir una secuencia que se repite semana a semana: tras el cierre de edición de la versión en papel, el siguiente paso es anunciar en redes sociales el tema principal de la semana y los artículos complementarios, con dos o tres días de anticipación a su aparición física; el mismo día

de la publicación del suplemento en papel se ‘suben’ los contenidos a la web y se inicia un trabajo de promoción en redes sociales, tal como se muestra en el siguiente esquema:

En términos generales, la observación permite constatar los siguientes patrones de edición, publicación y promoción:

- En Facebook, los tres suplementos (*El País Semanal*, *La Jornada Semanal* y *Revista Ñ*) anuncian los contenidos de su edición en papel con al menos dos días de anticipación.
- El mismo día en que aparece el impreso, se suben todos los artículos a la página web del suplemento, con la excepción de *El País Semanal*, que opta por dosificar sus contenidos para difundirlos uno a uno a lo largo de la semana.
- *La Jornada Semanal* sube también una versión en Flash, aplicación que permite al lector revisar en pantalla todo el suplemento y hacer la lectura página por página, como si se tratara de una revista ‘en papel’. *El País Semanal* y la *Revista Ñ* no emplean esta opción.
- En Facebook, *La Jornada Semanal* promociona solo los tres temas más importantes de la semana. Se observa poca interacción con el público por medio de las opciones ‘Me gusta’ y ‘Compartir’.
- *El País Semanal*, en cambio, promociona todos los temas de la versión en papel, pero siguiendo el ritmo en que éstos aparecen en la web del suplemento.
- La página de la *Revista Ñ* en Facebook no se ciñe a los contenidos de la revista, sino que de manera usual remite también a notas del diario *Clarín*, de secciones tan distintas como Política y Economía.
- El sitio web de *La Jornada Semanal* repite exactamente lo mismo que el impreso, en términos de texto y fotografías; mientras tanto, *El País Semanal* agrega galerías fotográficas y otros recursos visuales a la mayoría de sus artículos.

Observemos a continuación la forma en que *El País Semanal* maneja sus contenidos, tanto en la versión en papel como en su edición digital y sus redes sociales:



Figura 4. Portada de la edición impresa



Figura 5. Muestra de la portada en Facebook

Portada de la edición del domingo 9 de octubre. El 7 de octubre, la página de *El País Semanal* en Facebook muestra la portada que aparecerá en físico el domingo 9:

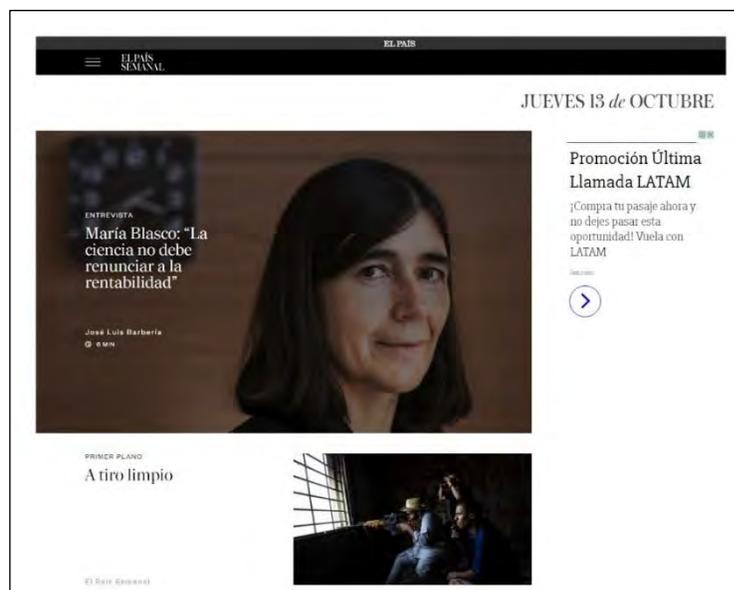
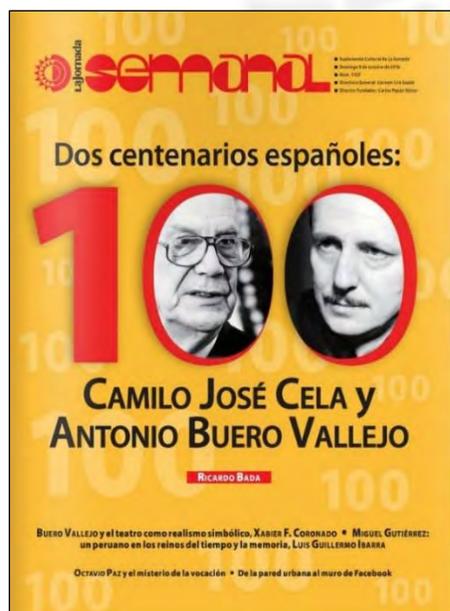


Figura 6. La web de El País Semanal

La web de *El País Semanal* sube los contenidos a lo largo de la semana: el jueves 13 de octubre publica una nota aparecida el domingo 9 en la versión en papel. Observemos ahora la misma secuencia en *La Jornada Semanal*:



Figuras 7-8. Portada de la edición en papel del domingo 9 y anuncio en Facebook el 6 de octubre.

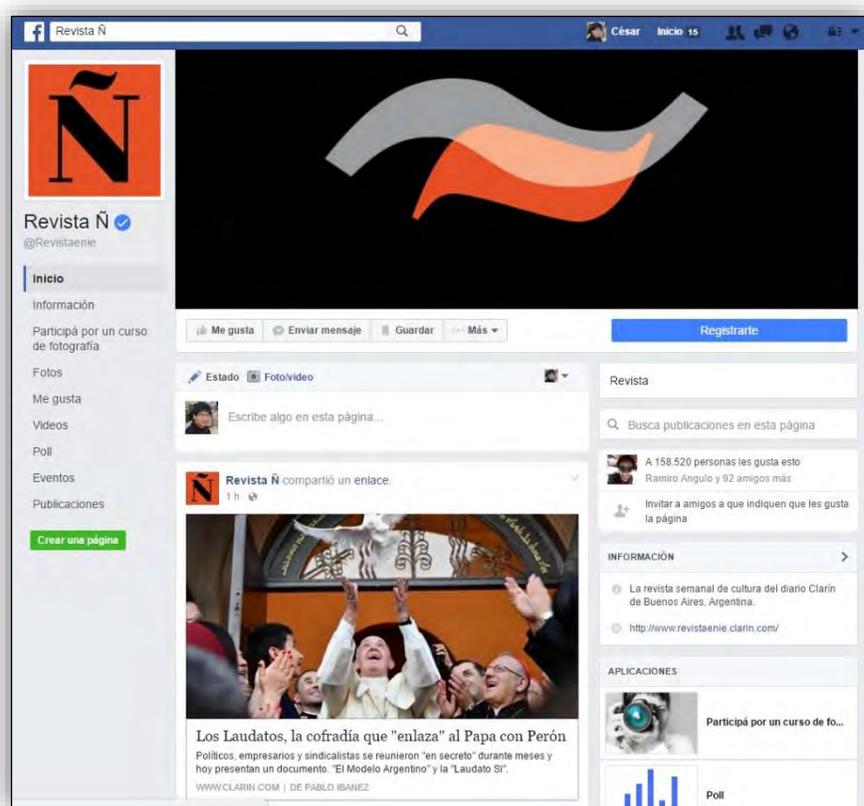


Figura 9. Versión web de La Jornada Semanal

Por último, observemos el patrón de la Revista *Ñ*:



Figura 10. Portada de la versión web de la Revista Cultural *Ñ*



Figuras 11-12. Página de la Revista Ñ en Facebook enlazando a una nota que aparece en la página web del diario Clarín.

Tras la observación, se detallan a continuación algunas características comunes que debería considerar el suplemento *Variedades*, en caso se aprobara el proyecto para la creación de su versión digital:

- Los artículos y temas que se publican en las versiones digitales son esencialmente los mismos que aparecen en las versiones en papel de las tres publicaciones observadas.

- Uso intensivo de recursos gráficos que le otorgan mayor dinamismo a los artículos y temas desarrollados en las versiones digitales. La inclusión de galerías fotográficas y videos son el principal elemento diferenciador respecto a las versiones en papel.

- En uno de los tres casos observados, *El País Semanal*, la actualización de material no coincide necesariamente con el día de cierre o fecha de publicación de la versión en papel. Esta opción permite una actualización permanente durante la semana, con temas propios.

A continuación, presentamos un reporte detallado de la observación realizada en el primer semestre del 2016.

Revista: **La Jornada Semanal**

País: **México**

Observación realizada del 20 al 23 de junio de 2016



Figura 13. Portada de La Jornada Semanal, versión impresa

La

Jornada Semanal / Edición impresa

La edición impresa de *La Jornada Semanal* se publica una vez por semana, los domingos, la cual está disponible para el público en su página web (<http://semanal.jornada.com.mx/>) en versión PDF. La edición impresa de *La Jornada Semanal* consta de 16 páginas a todo color, con la siguiente estructura:

Página 1. Portada

Página 2. Columna dedicada a una reseña de los temas presentados en la portada.

Páginas 2-3. Artículo con fotos. Crónica

Páginas 4-5. Crónica con fotos.

Páginas 6-7. Artículo a dos páginas con fotos

Páginas 8-9 (Central). Artículo que desarrolla el tema presentado en portada.

Páginas 10-11. Sección 'Leer' con artículos de cuatro columnistas.

Excepcionalmente se dedica una página a desarrollar un acontecimiento especial.

Páginas 12-15. Sección Arte y Pensamiento (cuatro páginas), incluye la publicación de ocho artículos escritos por diversos autores (presentación en columnas) Se observa que en esta sección hay colaboradores frecuentes, entre los que destacan Luis Tovar y Jorge Monch, quienes publican todas las semanas.

Página 16. La contraportada contiene un artículo relacionado con el tema principal de la revista, también cuenta con fotos.

La Jornada Semanal / Versión digital

La edición digital de *La Jornada Semanal* está diseñada para que el lector pueda acceder de manera ordenada a los diferentes artículos publicados en la última edición impresa o en ediciones anteriores:

- En la parte superior de la página aparece una cabecera con el nombre y logotipo de la revista. Al darle clic, se accede al inicio actualizado de la revista.



Figura 14. Presentación de La Jornada Semanal versión digital

- Debajo de ella cuenta, las pestañas permiten acceder a las diferentes secciones:

Cultura

Para leer

Arte y pensamiento

Números anteriores

Hemeroteca

Pestaña **Cultura**

En esta sección se puede visualizar los titulares de los artículos principales de la última edición impresa, así como también a publicaciones anteriores. Para leer un artículo completo solo es necesario dar clic a la opción 'Leer'.

Pestaña **Para Leer**

Se accede a las portadas de los diversos libros reseñados por la revista.

Pestaña **Arte y Pensamiento**

Ingresando a esta sección se puede acceder a los titulares, autores y sumillas de las columnas publicadas tanto en la última edición impresa como en las anteriores, por orden de antigüedad (empezando por la más reciente).

Pestaña **Números Anteriores**

Permite acceder, de manera directa, a publicaciones de ediciones anteriores, incluyendo su presentación PDF.

Pestaña **Hemeroteca**

Muestra un calendario con las fechas de publicación de ediciones anteriores, desde el 02 de enero del año 2000 hasta el 25 de octubre del 2015, desde la edición N° 252 hasta la N°

1077. A cada publicación se ingresa dando clic en la fecha respectiva. Posteriormente se incluyeron las presentaciones en PDF desde el N° 1088 del 10 de enero del 2016.

La Jornada Semanal tiene, además, una sección de **Videos**, donde se muestran tres temas de interés por medio de la plataforma Youtube.

En la sección **Onomástica**, la revista saluda y felicita a una personalidad de la cultura por algún acontecimiento relacionado con su vida o su obra.

Al final de la edición, se anuncia de manera breve los temas que se publicarán en la siguiente edición de *La Jornada Semanal*, bajo el folio **En nuestro siguiente número**.

El perfil de la revista en la red social Twitter:

- Tweets 128 K
- Siguiendo 148
- Seguidores 1,48K

Cuenta de *La Jornada Semanal* en la red social Facebook

- Total de 'Me gusta' 29,918K

En el pie de página, *La Jornada Semanal* invita a revisar la página del diario *La Jornada* y las cuentas de redes sociales a través de las cuales se le puede seguir.

Revista: **Revista de Cultura Ñ**

País: **Argentina**

Fecha de observación: Segunda semana del mes de junio 2016



Figura 15. Presentación de La Revista Cultural Ñ, versión digital

La *Revista de Cultura Ñ*, del emblemático diario *Clarín* de Argentina, tiene una edición impresa que se publica todos los sábados. Un sumario de los temas que aparecen en la edición en papel se publica también en el sitio web de la revista (<http://www.revistaenie.clarin.com/>):

La versión digital de la *Revista de Cultura Ñ* tiene las siguientes características:

Seis pestañas en barra, las cuales invitan a ingresar a los siguientes espacios:

1. Ideas
2. Literatura
3. Arte
4. Escenarios
5. Agenda

6. Multimedia



Figura 16. Sumario de la edición impresa de la Revista Ñ en la web de la revista

La versión digital de la *Revista Ñ* muestra ‘llamadas’ laterales, lo que sugiere la posibilidad de ingresar a otras publicaciones; sin embargo, se trata de las mismas notas a las que remiten las pestañas en la barra de presentación (Ideas, Literatura, Arte, Escenarios, Agenda, Multimedia).

Al ingresar a la página de inicio de la *Revista Ñ*, el internauta encuentra una foto grande acompañada por un titular, para dar cuenta de un hecho de actualidad en Argentina. El desarrollo de esa información remite al diario Clarín, la casa matriz de la revista Ñ.

Respecto a la opción de **Multimedia**, cabe señalar que es poco utilizada por la revista, al punto que por el momento no es posible visualizar video alguno desde dicho espacio.

Con relación a la cuenta de la *Revista Cultural Ñ* en Facebook, allí se puede visualizar la portada de la edición impresa que saldrá el sábado siguiente. Al dar clic en dicho link, aparecen las sumillas de los temas a tratar, ordenadas por sección.

- Número de ‘Me gusta’: A 156,162 personas les gusta la página

Por otro lado, la revista Ñ ‘cuelga’ en su cuenta no solo contenidos de la revista sino notas y artículos del diario *Clarín* (www.enlacesclarin.com).

Asimismo, en su cuenta en Twitter la *Revista Ñ* anuncia los contenidos de su siguiente edición impresa y comparte una imagen de la portada:

- Tweets: 28,8K
- Siguiendo: 911
- Seguidores: 93.8K

Con relación al sitio de la *Revista Ñ* en You Tube, éste no se encuentra actualizado. Las publicaciones son de hace cuatro años, aproximadamente.

Revista: **El País Semanal**

País: **España**

Fecha de observación: **Segunda semana de junio 2016**

El País Semanal es la revista cultural del diario *El País*. Su edición impresa se publica una vez por semana, los domingos. La versión en PDF de *El País Semanal* se muestra al público en opción Kiosko de la versión en línea (<http://elpaissemanal.elpais.com/>). Allí se puede acceder a la última edición; sin embargo, el acceso a todas las ediciones archivadas tiene un costo de suscripción.

Edición impresa de El País Semanal

Esta edición impresa es de 100 páginas a todo color, con los siguientes contenidos:

Portada	Pág. 1
Sumario	Págs. 2-3
Correo	Págs. 4-5
Carta Blanca	Págs. 6-7
Palabra de Pau	Págs. 8-9
Palos de Ciego	Págs. 10-11
Confidencias	Págs. 12-30
Documentos	Págs. 31-66
Placeres	Págs. 67-95
Maneras de Vivir	Págs. 96-97
La Zona Fantasma	Págs. 98-99
Contraportada	Pág. 100

La revista cuenta con publicidad en 18 páginas completas a todo color, incluyendo la contraportada. Asimismo, la página web muestra galerías de fotografías por temas, lo que aporta un contenido visual de alta calidad. Este investigador considera que, en términos generales, la construcción de un público de seguidores que se siente atendido en aspectos que van desde la definición de los temas a tratar en el suplemento, hasta las selección de personajes cuyas trayectorias deben perfilarse en *Variedades*, es un punto de partida valioso para el diseño de estrategias de captación de publicidad y avisos, lo cual redundará en la rentabilidad y sostenibilidad de la propuesta.

Edición digital de El País Semanal

La edición digital está diseñada para que el lector pueda acceder de manera ordenada a los diferentes artículos publicados en la última edición impresa o en ediciones anteriores.

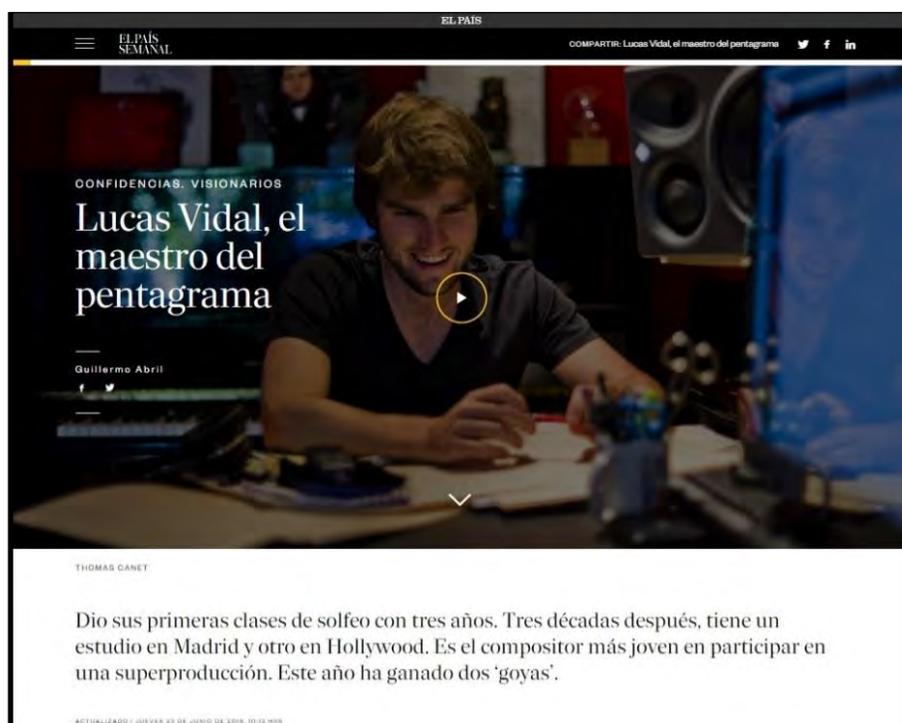


Figura 17. Presentación de la Revista El País Semanal, versión digital

En la parte superior de la página aparece una barra con el nombre y el logotipo de la revista. Debajo de ella, se puede acceder a los artículos de acuerdo con la sección el lector prefiera:

1. Confidencias:
2. Documentos
3. Placeres
4. Reportajes
5. Columnas

6. Cómics

7. Videos

8. Podcast

Estas secciones se visualizan de manera permanente, sin embargo, adicionalmente aparecen en la pantalla las opciones de:

- Amos y Mascotas
- Belleza
- Agenda
- Audaces
- Ciencia Ficción
- Crónica Social
- Dúos
- Humor
- La Vida en 10
- Psicología
- Visionario
- Creadores y Creaciones
- Cuaderno de viaje
- Decoración
- Invento/Objeto
- Novela por entregas
- Gastronomía
- Moda

Cada día se puede visualizar tres artículos nuevos, los cuales aparecen de acuerdo con la siguiente programación:

Domingos:

- Reportaje escrito o en video.
- Novela por entregas.
- Psicología o Ciencia Ficción.
- Artículo de columnistas (por lo general son los mismos y van rotando en el orden de aparición).

Lunes:

- Reportaje escrito o en video.
- Humor (de El Mundo Today).
- Creadores y Creaciones o Dúos o Mi vida en 10 canciones.

Martes:

- Moda o fotoensayo.
- Mi vida en 10 canciones.
- Creadores y Creaciones o Dúos o Mi vida en 10 canciones.

Miércoles:

- Entrevista o fotoensayo.
- Gastronomía o Cuaderno de Viaje o El Pulso.
- Decoración o Tendencias.

Jueves:

- Amos y Mascotas.
- El Pulso.

- Perfil o Cuaderno de Viajes o Gastronomía.

Viernes:

- Perfil (video) o Audaces (video) o No te pases de la Sal (video).
- Psicología o Gastronomía o El Invento o El vino de la semana.
- Agenda escrita o en video.

Sábado:

- Testimonio o Perfil (video).
- El Invento.
- Crónica Social.

La página de Facebook de la revista *El País Semanal* permite que el lector acceda a los diferentes artículos publicados en la última edición impresa o ediciones anteriores. La foto de portada del perfil en Facebook es la misma foto de la portada de la revista impresa. En su galería de fotos, aparecen las fotos de las portadas de las ediciones de las revistas impresas y algunas de las que aparecen en el contenido de ediciones anteriores.

Desde la perspectiva de este investigador, la creación de una versión digital de *Variedades* redundará de manera positiva en la imagen general del diario *El Peruano* y en su aceptación por parte de un público cada vez más familiarizado con las tecnologías de la información y la comunicación. Será, a la vez, una oportunidad para que el antiguo diario oficial se acerque a audiencias más activas y dispuestas a participar en foros, debates y propuestas en red, características abiertamente distintas a las de aquel ‘público objetivo’ del que nos hablan los estudios de mercados: abogados, burócratas y funcionarios que miran con desdén a la cultura y a los que solo les interesa el cuadernillo de Normas Legales.

3.3. Los periodistas de *El Peruano* y *Andina*: aportes y sugerencias

Para conocer el aporte potencial del equipo de redacción de *El Peruano* y *Andina* al proyecto para el desarrollo de una versión digital de *Variedades*, se realizó seis entrevistas con periodistas de ambos medios de comunicación. El objetivo fue consultar aspectos centrales de la propuesta para desarrollar esta versión, en cuanto a los contenidos (textos, imágenes, archivos de audio, videos, infografías interactivas y otros recursos multimedia), a la forma de la publicación digital (versión para PC, laptop, tablet, teléfonos móviles) y al tipo de cobertura necesaria para el desarrollo de una plataforma digital relacionada con los temas culturales. Los entrevistados fueron Karina Garay Rojas, periodista de la sección País de *El Peruano*; Paola Osejo, del área de Infografías de *El Peruano* y *Andina*; Susana Mendoza, redactora de la sección Locales de la agencia *Andina*; Fabián Vallas, editor de la sección Internacional del diario *El Peruano*; Daniel Chang, editor de Diseño de *El Peruano* y *Andina*; y Jack Ramón, editor de Fotografía del diario *El Peruano*. La transcripción completa se adjunta en la sección Anexos del presente documento.

En líneas generales, se reportan las siguientes observaciones y sugerencias:

1. Existe consenso en torno a la conveniencia de desarrollar la versión digital del suplemento *Variedades*, tal como se refleja en los siguientes comentarios:

Una versión digital de *Variedades* podría aumentar al público y diversificarlo.

“En este momento, el nicho está más orientado a la gente que, por una u otra razón, compra el periódico o que por trabajo tiene un cierto conocimiento de la existencia del diario. Pero al ser masivo, vía Internet, la gente puede compartirlo más fácilmente. Si hay un artículo que es como muy interesante, puede ‘viralizarse’. O sea, la posibilidad de crecer es enorme”. (Karina Garay)

“Sería una oportunidad para adentrarse en el nuevo desafío de utilizar las plataformas digitales, de mostrar nuestros productos en la plataforma que ahora es la más visitada. En redes o en la web, uno busca todo, ya no necesariamente en el físico. Entonces, creo que ese es el desafío obvio y evidente para un medio tradicional como *El Peruano*”. (Paola Osejo)

2. Los temas y artículos en la publicación *on line* deben ser los mismos que aparecen en la versión en papel, según opinión de los entrevistados:

“Creo que en la versión web debe haber una información complementaria, especialmente si tenemos en cuenta que ahora la brecha digital en el Perú se reduce paulatinamente (...) una de las cosas que me parece que pueden experimentar es el incluir links o enlaces debajo de las notas, para una mayor ampliación, o remitir al lector a la versión digital, ampliada, desde las páginas del diario en general”.

(Fabián Vallas)

“Hay que respetar al lector, al lector tradicional que te lee en papel y que para él es más difícil llegar a un proceso desde el papel al digital. También hay que pensar en ampliar el público, incorporar a un público más juvenil que lee menos y que ve más la parte visual. Podrías combinar ambas cosas, yo no soltaría la parte de las lecturas”. (Daniel Chang)

3. Los temas o artículos deben incluir un mayor desarrollo gráfico. Los temas deben complementarse principalmente con galerías fotográficas y vídeos temáticos:

“Como editor de Fotografía sé que en esta época el mundo es visual e, indudablemente, se lee poco; el público da prioridad a las imágenes. El apoyo que tendríamos en la página web sería importante; por una cuestión de espacio, no

podemos publicar en el papel todo el material que conseguimos en una comisión importante. Si tenemos una versión digital, haríamos documentales, informes, turismo, viajes. Como dice su nombre, *Variedades* podría variar y ampliar sus contenidos”. (Jack Ramón)

Una versión digital debería “rescatar más la identidad peruana, mostrar visualmente nuestra interculturalidad, que es hermosa, con colores, con imágenes. Entonces, así como me deleito con ver esto en una foto y de repente hasta me pones un video de unos segundos de danza moderna, que se vean las danzas peruanas que son tan bastas (...) Eso, la verdad, es lo que yo te diría que hay que explotar al máximo: la identidad intercultural que tenemos”. (Susana Mendoza)

4. La definición de los temas a desarrollar en cada edición de *Variedades* en papel debe seguir nuevos criterios respecto al público. Por ejemplo, una idea reiterada es la que indica que se debe dejar de pensar en un público compuesto únicamente por los suscriptores de *El Peruano*. La versión digital llega a audiencias no solo locales sino también foráneas:

“El consumidor de la revista digital es el internauta de todo el mundo. Entonces, tu oferta cultural tiene que rescatar el Perú y las regiones en América Latina (...)

Se trata de un público nuevo. Y eso va tener un éxito mayor”. (Susana Mendoza)

“Por ser ya una plataforma global, tienes que armar también una estrategia para esa nueva situación, para que tu página aparezca entre las búsquedas principales e iniciales del tópico que te trae la cultura, del tema ‘cultura’”. (Paola Osejo)

5. La versión digital demandará un mayor esfuerzo de coordinación con las áreas de Fotografía, Infografía y Producción Audiovisual.

“Si apostamos por participar con infográficos, las ventajas son muchas porque ahora hablar de infografía para el soporte web es bastante ventajoso puesto que las limitantes del espacio ya no existen. Estamos hablando de más alternativas, de recursos, porque ahora hay muchos aplicativos o mucho software que te permite graficar directamente en la web y que ese contenido tenga un alcance en redes sociales maravilloso”. (Paola Osejo)

“Un fotógrafo se siente complacido cuando sus imágenes están visibles al entorno, es una gran satisfacción para el fotógrafo. Sería una ventana más y eso, te lo aseguro, es importante: los fotógrafos quieren exhibir más sus imágenes. Podemos contar una historia con fotografías, con poco texto. Lo que nosotros buscamos en la revista es darle un impacto visual y fotos de apoyo, un par de fotos de apoyo. En la web tendríamos seis, siete, ocho imágenes para contar una historia completa, de principio a fin. Eso no lo podemos hacer en la versión en papel, que además es en blanco y negro”. (Jack Ramón)

3.4. Aproximación a un presupuesto

El presupuesto de *Variedades* para el pago de colaboradores externos bordea en la actualidad los 2,800 soles mensuales, para un total de cuatro ediciones por mes, considerando que el colaborador mejor catalogado recibe una retribución económica de 250 soles por artículo publicado. La mayoría de colaboradores externos percibe solo 100 soles por nota, independientemente de su extensión.

Sin embargo, el proyecto para el lanzamiento de una versión digital de *Variedades* demanda pensar en colaboradores con mayor prestigio, con el fin de acrecentar el valor referencial de la revista y asegurar el tráfico en la página web respectiva.

Al respecto, este proyecto plantea convocar a tres tipos de colaboradores, agrupados según el prestigio profesional de cada uno de ellos y el aporte simbólico que sus firmas pueden dar a *Variedades*:

- Colaborador Tipo 1. Profesional destacado en el mundo académico, con el rango de director institucional, investigador con publicaciones previas. Escritor, poeta, artista en general, con reconocimientos y premios a escala local o internacional.
- Colaborador Tipo 2. Profesional destacado, investigador de temas culturales con trayectoria reconocida mediante publicaciones periodísticas previas.
- Colaborador Tipo 3. Profesional joven, de preferencia periodista, con vocación para el desarrollo de reportajes, crónicas y relatos periodísticos de la temática cultural.

Las retribuciones económicas responderán a esta diferenciación, según la propuesta que se incluye a continuación, para un total mensual de S/. 5,200.

Tabla 12. Variedades Digital. Presupuesto Colaboradores Externos (Soles x mes)

Categoría (Colaborador externo)	Cantidad (semanal)	Unidad (Una vez por semana)	Honorarios (soles x semana)	Costo mensual (04 ediciones)
Colaborador Tipo 1	01	Crónica/Reportaje	350	1,400
Colaborador Tipo 2	02	Crónica/Reportaje (200 c/u)	400	1,600
Colaborador Tipo 3	02	Crónica/Reportaje (100 c/u)	200	800
Fotoperiodista	01	Reportaje gráfico	350	1,400
Total	06		1,300	5,200

En definitiva, la publicación de la versión digital de *Variedades* implicará costos extras en tareas como fotografía y grabación de video, además de infografía interactiva y producción de audio y podcast. Editora Perú cuenta entre su personal con profesionales y trabajadores capacitados para dichas tareas, por lo cual la presente propuesta no debería implicar

nuevos egresos sino, principalmente, un mayor nivel de coordinación y acciones de capacitación interna.

En esta perspectiva, resulta importante recordar que tanto el diario *El Peruano* como la agencia de noticias *Andina* trabajan desde hace más de una década en un esfuerzo por lograr la convergencia efectiva de sus salas de redacción y equipos periodísticos, según las tendencias que rigen la actividad de la prensa en todo el mundo y en concordancia con las nuevas condiciones planteadas por el desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación.

Tabla 13. *Variedades* versión digital. Colaboradores Internos (Personal de Editora Perú)

Categoría	Cantidad	Función
Redactor	01	Redacción de artículos
Editor	01	Edición general
Editor de Fotografía	01	Edición gráfica
Reportero Gráfico	02	Comisiones de fotografía
Actualizador de contenidos web	01	Actualización x edición
Corrector de estilo	01	Corrección de artículos
Administrador de comunidad	01	Interactúa en redes sociales
Editor de video	01	Producción de videos
Editor de audio	01	Producción de podcast

Adicionalmente, conviene mencionar que los periodistas entrevistados para este proyecto han manifestado su disposición a participar en la iniciativa, toda vez que *Variedades* digital supondrá una nueva e interesante ventana para mostrar su producción periodística. La transcripción de las entrevistas que figuran en la sección de Anexos es un indicador positivo en este sentido.

3.5. Los desafíos de la edición cero

En las etapas anteriores de este proyecto, realizamos una encuesta para conocer las preferencias de los seguidores de la *fanpage* de *Variedades* en Facebook; analizamos tres casos de referencia de suplementos culturales en Internet (*El País Semanal*, *La Jornada Semanal* y la *Revista Ñ*) y entrevistamos a periodistas del diario *El Peruano* y la agencia Andina para conocer sus sugerencias en torno a esta propuesta. La etapa final es la elaboración de la edición piloto o ‘edición cero’ digital de *Variedades*, para su puesta a prueba.

En el quehacer periodístico, una ‘edición cero’ constituye un ensayo para calibrar el íntegro del sistema de elaboración de un producto o servicio informativo. En el caso de los diarios, la ‘edición cero’ es una versión impresa del producto tal y como se presentaría al público: contenidos, diseño, secciones, empleo de fotografías, línea editorial, etcétera. Además de una oportunidad para visualizar un diario antes de su lanzamiento al mercado, una ‘edición cero’ permite ajustar plazos de trabajo, resolver cuellos de botella en el proceso productivo, entrenar a los distintos equipos en situaciones reales y afinar detalles del producto final.

En el ámbito de la informática y el desarrollo de software, una versión alfa “es la primera versión de un programa específico, la cual es enviada a los verificadores para probarla” (https://es.wikipedia.org/wiki/Fases_del_desarrollo_de_software).

Si bien esta descripción alude a la creación y mejora de programas informáticos, en el presente proyecto se aplicará este concepto al desarrollo de la versión piloto de *Variedades* digital, en línea con lo que explica el enlace citado líneas arriba: “Algunos equipos de desarrollo utilizan el término *alfa* informalmente para referirse a una fase donde un producto todavía es inestable, aguarda todavía a que se eliminen los errores o a la puesta en práctica completa de toda

su funcionalidad, pero satisface la mayoría de los requisitos. El nombre se deriva de alfa, la primera letra en el alfabeto griego”.

En setiembre del 2016, el proyecto propuso ocho etapas de trabajo, además de un cronograma de actividades para ser desarrollado hasta el mes de diciembre, tal como se detalla a continuación.

- **Formación del equipo de trabajo**

Para el equipo de trabajo con miras a la ‘edición cero’ de la versión digital de *Variedades*, la intención fue convocar a personas con las siguientes características básicas y habilidades profesionales:

“Periodistas con conocimientos y habilidades para la narración transmedia: capacidad para elaborar crónicas periodísticas, tomar fotografías, grabar audio y video, seleccionar y organizar datos para la elaboración de infografías. Facilidad para el diseño y la elaboración de piezas gráficas que faciliten la visualización de datos. Manejo de entornos digitales y redes sociales”.

- **Selección y validación de temas que se desarrollarán en edición cero**

En principio, los temas de la edición cero fueron seleccionados en función de su potencial para la elaboración de contenido gráfico, audio, video e infografías, componentes esenciales del relato transmedia. Además, el investigador tomó en cuenta los resultados de la encuesta realizada para este proyecto y el perfil del público esbozado a partir del levantamiento de información en línea. La selección consideró también las preferencias expresadas por los seguidores de la revista *Variedades*, agrupados en la *fanpage* en Facebook como parte de este proyecto. Estas preferencias fueron recogidas en una encuesta digital que se realizó entre octubre y noviembre del 2015:

Tabla 14. Selección y validación de temas

Tema	Desarrollo
Ballet	<i>“El Lago de los Cisnes” en el Ballet Municipal de Lima.</i>
Libros	<i>Rayos X del sector editorial: autores, editoriales, ferias.</i>
Grafiti	<i>Arte callejero: tendencias, actores y audiencias.</i>
Artesanía	<i>La magia del arte popular peruano.</i>
Bicentenario	<i>Sensibilidad y realismo ante la proximidad del 2021.</i>

- **Asignación de tareas y comisiones**

La asignación de tareas específicas para la edición cero de la versión digital de *Variedades* se haría en el primer día de trabajo una vez formado el equipo con participación de los alumnos del último año la Facultad de Ciencias y Artes de la Comunicación, especialidad de Periodismo de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

En periodismo, una ‘comisión’ es sinónimo de ‘tarea asignada’. Al iniciar la jornada, los redactores de todas las secciones reciben sus comisiones del día, organizadas por el jefe de informaciones o por el editor de sección en función de lo que se considera más relevante según la coyuntura u otros criterios de selección de noticias (novedad, interés humano, prominencia, magnitud, proximidad, etcétera). Al término de la jornada, cada comisión debería convertirse en una pieza informativa que luego será editada para su publicación.

Las fases del desarrollo de comisiones para la ‘edición cero’ de la versión digital de *Variedades* se resumieron de la siguiente manera:

- Revisión de material bibliográfico, hemerográfico y digital sobre los temas asignados; indagación en los perfiles personales de las fuentes a las que recurriremos para desarrollar los informes que componen la edición cero.

- Preparación de entrevistas, cuestionarios, baterías de preguntas. Coordinación de entrevistas y citas, con apoyo de los contactos actuales del equipo de *Variedades* y el diario *El Peruano*.

- Entrevistas a los actores de los temas seleccionados, recojo de testimonios, observación de campo.

- Toma de fotografías, sesiones fotográficas en campo.

- Grabación de audio en dispositivos digitales.

- Grabación de video en dispositivos digitales.

- Recopilación de datos para infografías.

- **Preparación de materiales**

Los materiales a publicar en la ‘edición cero’ debían ser los siguientes:

- Crónicas periodísticas (texto).

- Entrevistas (texto, audio o video).

- Galerías de imágenes (fotografía)

- Piezas de audio (podcast)

- Video (piezas propias o previamente publicadas por terceros en Youtube).

- Infografías (piezas interactivas)

- **Edición de contenidos**

En esta etapa, se colocan a punto todos los materiales informativos (textos, fotos, audios, videos, infografías) para su publicación en la versión digital de *Variedades*. Se evalúa la extensión y la claridad de los textos periodísticos, la calidad técnica de las piezas de audio y video y la calidad de las infografías preparadas para la ocasión. Los criterios son periodísticos (claridad, concisión, sencillez, profundidad). Además, se toma como referencia los materiales

similares de publicaciones en la web: *La Jornada Semanal* (México), *El País Semanal* (España) y la *Revista Ñ* del diario *Clarín* (Argentina).

- **Subida a versión de prueba**

La subida de materiales a la versión piloto de *Variedades* digital requiere, como paso previo, la implementación de una plataforma digital a prueba dentro de la página web del diario *El Peruano* (www.elperuano.com.pe). El ofrecimiento de la Dirección de *El Peruano* para iniciar coordinaciones con el departamento de Informática con el fin de iniciar la implementación de este espacio digital es una tarea pendiente.

- **Publicación en grupo cerrado**

La creación de un grupo cerrado de personas con acceso a la edición cero de *Variedades* permitió poner a prueba los contenidos elaborados como parte de este proyecto y recoger *feedback* con miras a introducir mejoras en el producto final, en el plano de los contenidos, así como en el campo de la presentación y facilidades de navegación.

- **Evaluación**

La evaluación de *Variedades* demandó la creación de una matriz de atributos, con los siguientes ítems de evaluación:

Tabla 15. Evaluación de Variedades

Matriz de atributos			
Ítem	Puntuación		
	(1)	(2)	(3)
<i>Contenido textual</i>			
<i>Fotografías</i>			
<i>Facilidad de navegación</i>			
<i>Interacción con el usuario</i>			
<i>Contenidos en audio</i>			
<i>Contenidos en video</i>			
<i>Infografías</i>			

- (1) Defectuoso: Muchas dificultades; se necesitan grandes mejoras.
- (2) Aceptable: Satisfizo mis expectativas.
- (3) Sobresaliente: Listo para competir en el mercado.

- **Cronograma de trabajo**

El proyecto planteó un cronograma de trabajo de 21 días para las etapas operativas de recolección de información, elaboración de materiales periodísticos, publicación en versión a prueba, difusión en un grupo cerrado y primera etapa de evaluación y levantamiento de datos relevantes para la introducción de mejoras en *Variedades*, tal como se detalló en siguiente cuadro:

Tabla 16. Cronograma de trabajo

Tareas	Plazos						
	Día 1	Día 2 al Día 6	Día 7 al Día 11	Día 12 al Día 14	Día 15	Día 16	Día 17 al Día 21
1. Formación del equipo de trabajo	x						
2. Validación de temas para edición cero	x						
3. Asignación de tareas	x						
4. Entrevistas, foto, audio, video, infografía		x					
5. Elaboración de materiales			x				
6. Edición de contenidos				x			
7. Subida a sitio digital versión alfa					x		
8. Publicación en grupo cerrado						x	
9. Evaluación							x

De aprobarse el proyecto para la creación de una versión digital de *Variedades*, el proceso productivo tendría que adecuarse a una secuencia de carácter semanal, para respetar la frecuencia de publicación del suplemento cultural. Ello demandaría, por un lado, formar un equipo de trabajo de carácter permanente y, por otro, garantizar las facilidades presupuestales y logísticas que demanda la puesta en funcionamiento de un portal con contenidos propios en audio, video, galería fotográfica, infografía interactiva y demás recursos de la era digital.

3.6. Dificultades administrativas y una alternativa viable

Las coordinaciones para contar con el apoyo de los estudiantes del quinto año de la especialidad de Periodismo de la PUCP en la ‘edición cero’ de la versión digital de *Variedades* no llegaron a concretarse. Consideraciones administrativas en Editora Perú, atendibles desde el punto de vista formal, impidieron esta participación. Así, el cronograma de trabajo del proyecto debió reajustarse sobre la marcha, aunque no solo eso: había que buscar también una alternativa para llevar adelante la etapa operativa de esta propuesta, dejando de lado la idea de generar un

‘número cero’ con contenidos absolutamente nuevos y trabajados desde su inicio con la lógica y los recursos de la narrativa transmedia.

Con el docente Javier Kudo, profesor del curso Audiencias de los Medios y Usos y Prácticas de Comunicación en la maestría en Comunicaciones de la PUCP, se encontró, en una de las clases semanales, en octubre de 2016, una alternativa viable para esta etapa del proyecto: convertir una edición ‘normal’ de *Variedades* en una edición *on line* con todas las mejoras y los agregados que permitiera el soporte digital. La solución traería un beneficio adicional, puesto que la producción de la edición digital se haría en condiciones reales, es decir, con las facilidades y las limitaciones que rodean a la versión actual de *Variedades* en papel. Para facilitar la comprensión de este punto, conviene detenerse brevemente para explicar el proceso de producción de la versión impresa de *Variedades*.

En cuanto a personal, el equipo de *Variedades* dispone en la actualidad de un editor y dos redactores a dedicación compartida. Es decir, además de encargarse de *Variedades*, el editor de la publicación tiene también la responsabilidad de editar el suplemento de turismo del diario *El Peruano* y la conducción de un programa radial en la plataforma informativa de la agencia *Andina*. Los redactores, del mismo modo, comparten su tiempo con la redacción de artículos para el suplemento de turismo. El editor de fotografía de *Variedades* es también el editor de fotografía del diario *El Peruano* y de la agencia *Andina*. Los diagramadores que se encargan de poner en página los artículos del suplemento son los mismos que se encargan de elaborar el periódico, tarea que es su prioridad a partir de las 18:00 horas, de lunes a domingo. La corrección de contenidos de *Variedades* es responsabilidad de las mismas personas que corrigen el cuerpo noticioso y todos los demás suplementos de *El Peruano*.

Debido a estas condiciones, la revista *Variedades* trabaja desde hace varios años con el esquema de ‘colaboradores externos’, quienes reciben un pago simbólico por artículo publicado. El pago es de cien soles por nota aparecida en *Variedades*. En el mejor de los casos, un colaborador constante consigue publicar tres artículos al mes, lo que significa 300 soles que pueden ser cobrados hacia la primera quincena del mes siguiente al de sus publicaciones. Con esta cifra, es prácticamente imposible involucrar a estas personas en un proceso productivo que demandaría, por ejemplo, capturas de video, grabaciones de audio, toma de fotografías y elaboración de mapas interactivos de acuerdo con los temas que les tocara desarrollar. La alternativa para el presente proyecto, por lo tanto, está en trabajar con las condiciones reales de producción –escaso personal, colaboradores con honorarios bajos– pero aprovechando los recursos disponibles en el ciberespacio.

En resumen, elaborar una edición cero ad hoc, con un equipo externo convocado de manera extraordinaria para una versión de prueba, iba a suponer más dificultades que soluciones. Las condiciones reales de producción de *Variedades* son las de la escasez de recursos y plazos. En el mismo sentido, desarrollar una edición en condiciones diferentes a las reales implicaría la imposibilidad de hacer sostenible en el tiempo dicha forma de trabajo. La solución debía encontrarse en el ámbito de la edición de los contenidos, más que en el momento de su producción.

Para explicar los beneficios que trabajar con contenidos reales de *Variedades*, Kudo propone un cuadrante de dos ejes: lectores y días de la semana. La edición impresa de *Variedades* se publica con *El Peruano* los viernes y ese día su público natural está compuesto por el universo de suscriptores del Diario Oficial, quienes revisan y leen *Variedades* durante ese día. No obstante, como en la mayoría de casos se trata de ciudadanos que reciben *El Peruano* y

Variedades en su centro de trabajo, el nivel de lectoría decae rápidamente hasta diluirse en poco tiempo. Entonces, lo que aporta una edición digital mejorada es una cantidad de lectores o seguidores que no depende de la versión en papel, sino de los contenidos que se publican en la versión digital y que son promovidos en las redes sociales, tanto por el editor de la publicación como por los propios autores de los contenidos como por los personajes que aparecen en dichos textos.

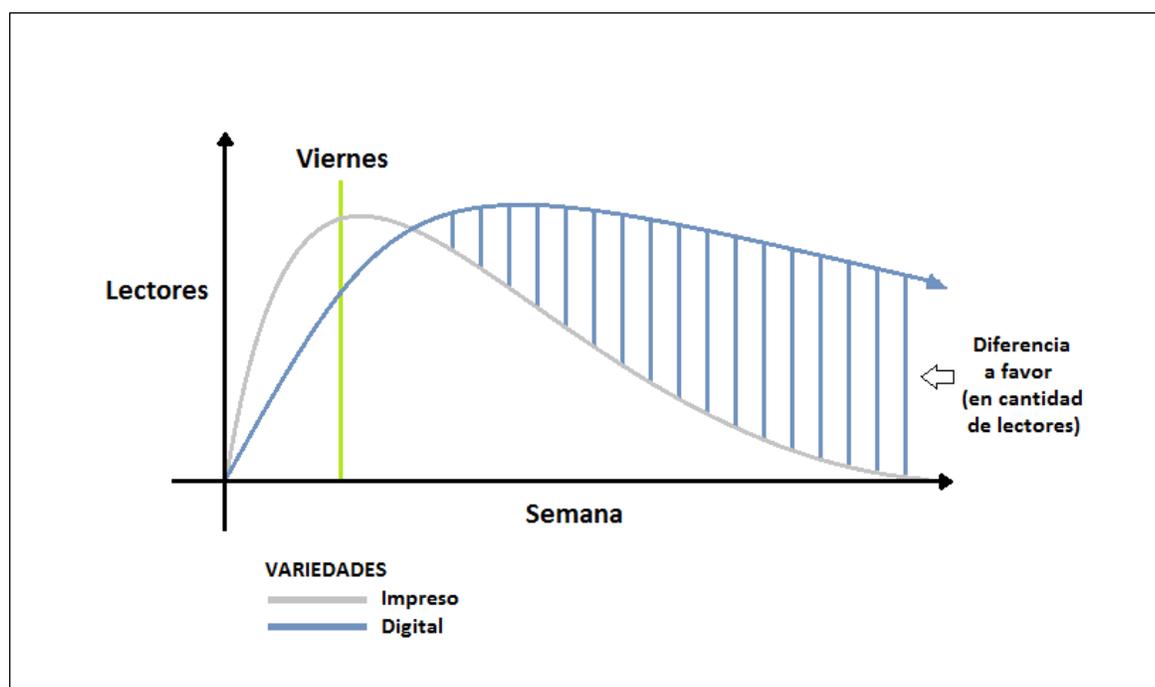


Figura 18. Cuadro de ejes: lectores y días de la semana

3.7. *Variedades*: una versión digital a prueba

La etapa final del presente proyecto consistió en la elaboración de una versión piloto digital de *Variedades*, para someterla a consideración del público potencial y recibir retroalimentación. Como en todo proceso que incluye el lanzamiento de un producto nuevo, el propósito de esta puesta a prueba fue conocer los comentarios, las críticas y las recomendaciones de un conjunto de entrevistados convocados en un grupo de enfoque, cuyos resultados y

conclusiones forman parte de este documento. Es evidente que el lanzamiento de una versión digital real, a cargo de Editora Perú y *El Peruano*, demandaría el diseño y ejecución de una campaña de marketing para dar a conocer el nuevo producto periodístico de carácter cultural.

Las reacciones y apreciaciones de las audiencias constituyen un paquete de información indispensable para introducir mejoras en una probable versión definitiva de *Variedades* en formato digital. Es preciso señalar, también, que no se trató de un ensayo autorizado por Editora Perú y el diario *El Peruano* –titulares de la marca *Variedades*–, sino de un experimento de origen y alcances académicos.

Esta prueba contempló dos etapas. En primer lugar, la creación de la versión preliminar de *Variedades* en un blog de la plataforma gratuita Wordpress, con contenidos reales de tres ediciones del suplemento cultural *Variedades* publicadas en los meses de octubre y noviembre de 2016. En segundo lugar, la realización de *focus groups*: con personas que conocen la revista y siguen su *fanpage* en la red social Facebook; y con personas que no conocen la revista, pero siguen con interés los temas de la cultura peruana. Como herramienta de la investigación cualitativa, el *focus group* permite una lectura fina de las respuestas de un segmento del público objetivo reunido para la prueba y su riqueza reside en la calidad de la retroalimentación que resulta del diálogo posterior a la demostración del producto.

En cuanto a la creación de la versión preliminar de *Variedades*, esta se trabajó en los meses de octubre y noviembre en la plataforma Wordpress. Para el presente proyecto se eligió Wordpress por la calidad de sus plantillas gratuitas, idóneas para la presentación de contenidos informativos. No obstante que otros sitios web también trabajan con un sistema gratuito –Blogger y Tumblr, por ejemplo– sus diseños de publicación se prestan más para bitácoras de carácter personal.

La realización del piloto digital de *Variedades* en Wordpress ha permitido incorporar a los contenidos informativos una serie de elementos que se corresponden con las tres características esenciales de los medios digitales, las cuales proyectan, precisamente, su carácter innovador y sus ventajas en comparación con los medios impresos:

- Hipertextualidad.
- Multimedialidad.
- Interactividad.

Al respecto, Guallar, Rovira y Ruiz (2010) presentan una definición operativa de la multimedialidad, a la que describen como “la utilización conjunta de las formas básicas de la información”. Así, los textos, las fotografías, las grabaciones de audio, los *podcasts*, los vídeos, las infografías, los gráficos interactivos y demás elementos disponibles en la narrativa digital, se presentan “de manera yuxtapuesta o integrada”, para enriquecer –en favor del usuario– la experiencia de acercamiento a los contenidos y a la información.

En cuanto a la hipertextualidad, citado por Pujolá y Montmany (2008), Gilster indica que el uso de hipertextos ofrece al autor de contenido digital diversas posibilidades “de guiar a los lectores por diferentes itinerarios” de lectura. “El lector tiene diferentes opciones de construirse su propio itinerario, en una experiencia ‘maleable y personalizada’”. En esencia, los llamados ‘hipervínculos’ otorgan al internauta la posibilidad de ahondar y profundizar en asuntos especializados en función de su propio interés en los temas, teniendo como punto de partida una información de actualidad, y atienden el requisito periodístico de la contextualización –conocer las causas de un acontecimiento, identificar a profundidad a sus actores, prever las consecuencias– para mejorar la comprensión de los hechos noticiosos.

En torno a la interactividad, Fenoll (2011) destaca que esta es la característica que mejor traza las diferencias entre los medios tradicionales y los digitales: “La interactividad transforma al público en un usuario activo, independientemente del grado de intervención que esté dispuesto a afrontar”. Luego, detalla que las audiencias tienen a disposición dos alternativas de interacción con los cibermedios: uno, aportando contenido y valor, en tanto productores de información; y dos, valorando los contenidos ofrecidos por los medios digitales, a través de comentarios y apreciaciones personales respecto a lo publicado. “El público ejerce un papel activo como consumidor de la información”, destaca Fenoll.

No obstante su trascendencia, esta tercera característica de los medios digitales no pudo ponerse a prueba en la versión piloto de *Variedades*, puesto que –como se indicó en un párrafo anterior– se trató de un ensayo no autorizado por Editora Perú. El sitio preliminar de *Variedades* en la plataforma de Wordpress es todavía privado, es decir, no circula por el ciberespacio y sus artículos no están a la vista de los usuarios de la red y no reciben ni aceptan comentarios, por lo cual no se cumple la característica de la interactividad.

La versión piloto de *Variedades* se puso a prueba con los siguientes artículos:

- “Creo en la risa con reflexión”

Entrevista al director de teatro Marco Mühletaler Maggiolo, director de la puesta en escena ‘Almacenados’, con Alberto Ísola y Óscar Meza.

- Juana Mendivil: arte heredado

Crónica sobre el trabajo de la artista Juana Mendivil, el arte popular cusqueño y la iconografía como medio de expresión de una cosmovisión andina.

- Cosa Nuestra: sazón y esquina

Artículo sobre las creaciones musicales de la agrupación chalaca ‘Sazón y Esquina’ y su versión de la ‘salsa criolla’.

- Secretos de una viuda burlada

La comedia teatral como vehículo de sátira hacia ciertas costumbres vigentes sobre el amor y los matrimonios por conveniencia.

- Grabado: la historia diferente

Artículo sobre la técnica artística del grabado y las posibilidades de expresar crítica social y política mediante sus creaciones.

- “Ya exageran con la comedia”

Conversaciones con el director de cine Jonatan Relayze y su ópera prima, ‘Rosa Chumbe’.

- Río Itaya: el mal del olvido

Experiencia de creación teatral y crítica social en torno a la contaminación del río Itaya y los ecosistemas de la Amazonía peruana.

- El Peruano: memoria y vigencia

Crónica con motivo de los 191 años de la fundación del diario *El Peruano* y su relación con la construcción de la memoria de la nación.

Conviene precisar que si bien los temas de esta prueba piloto son, en todos los casos, los mismos que se han difundido en la versión impresa de *Variedades*, en el piloto se optó por enriquecer los artículos, agregándoles fotografías, enlaces a videos e hipervínculos que no aparecen en el papel. En uno de los casos, la entrevista al director de teatro Marco Mühletaler, se incluye una versión completamente distinta a la que se publica en *Variedades*. En el piloto, se decidió reproducir el íntegro de una entrevista realizada en la tercera semana de noviembre, algo que, por la extensión del texto, hubiera sido imposible en el impreso.

En cuanto a la parte técnica del sitio en Wordpress, se utilizó la plantilla gratuita Rowling, creada por el diseñador Anders Norén y descrita como “limpia, simple y elegante”. Ofrece un diseño ‘sensible’, varias opciones de tipografía tanto para el título del blog como para las entradas de autor, además de tres menús de contenido específico, incluyendo uno que remite a redes sociales. Rowling permite, asimismo, modificar los colores de fondo e insertar un logotipo propio; sin embargo, no autoriza a colocar fotografías o diseños propios como imagen de cabecera.

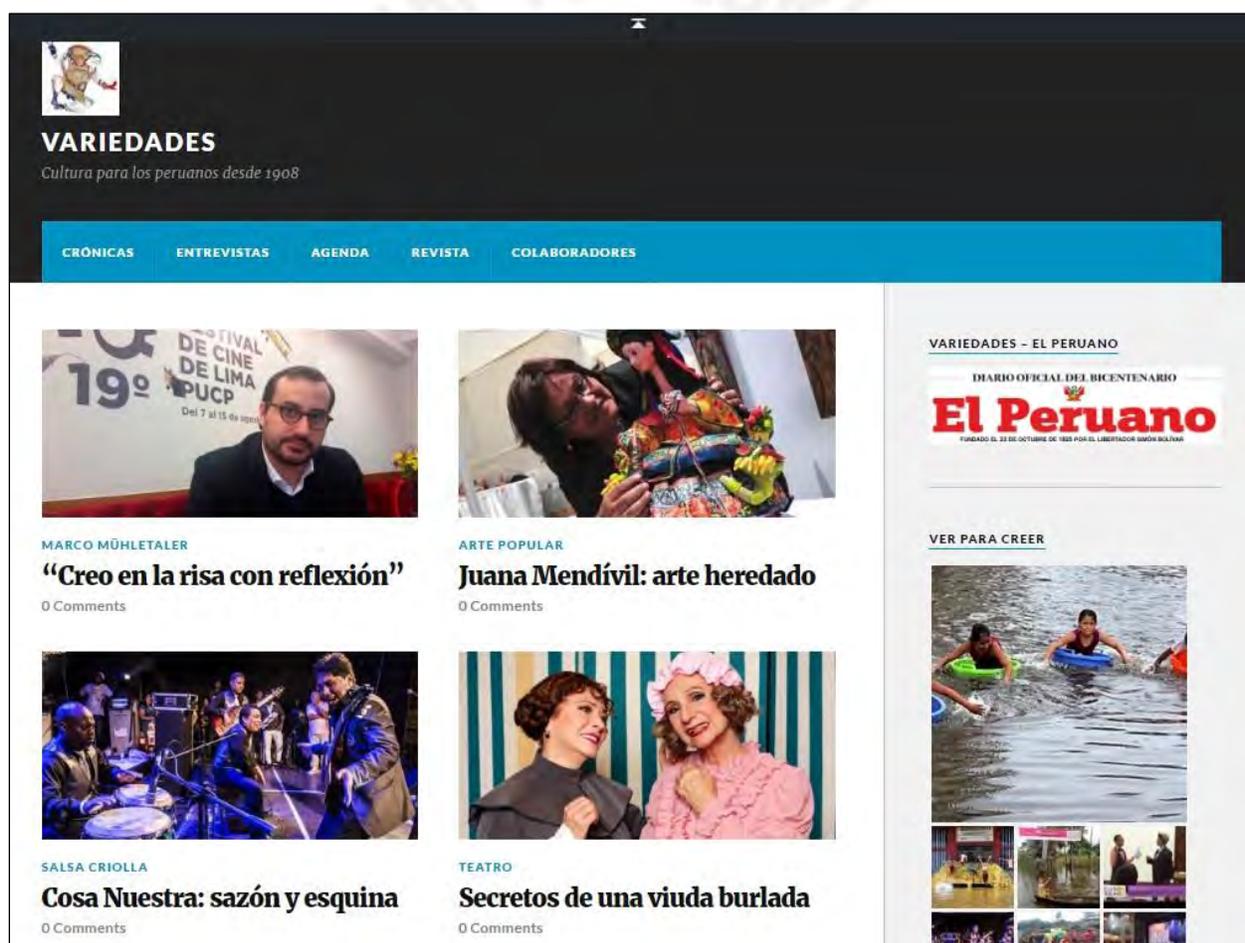


Figura 19. Portada del piloto de *Variedades* digital

3.8. Primer encuentro con la audiencia real

La primera puesta a prueba de *Variedades* con público real se hizo en un *focus group* el jueves 01 de diciembre de 2016. Se convocó para la ocasión a siete personas con un interés especial por los temas de la cultura peruana, pero que no son lectores habituales de la revista *Variedades* en papel y que tampoco revisan regularmente su versión en PDF, la cual se publica en la página web del diario *El Peruano*. Se presentan a continuación los resultados preliminares de esta prueba:

Focus group con no lectores de *Variedades*

Hábitos de lectura de publicaciones

- Formato digital vs. impreso

El total de entrevistados tiene el hábito de leer publicaciones de contenido cultural en formato digital. En la mayoría de los casos, el digital es el formato principal para consumir este tipo de contenidos y existen casos en los que este formato es exclusivo.

Solo una minoría suele leer publicaciones en formato físico o impreso, especialmente cuando tienen la publicación al alcance, ya sea por trabajo, encontrarlo en una sala de espera, en la peluquería, etcétera. Y son menos aun aquellos que suelen comprar o estar suscritos a una publicación.

La razón por la que la lectura de publicaciones en formato digital es tan difundida es que existe mucha oferta; prácticamente todo está en la web y hay mucho contenido cultural circulando en las plataformas digitales que este grupo frecuenta a diario (redes sociales, blogs, buscadores de internet, etc.)

- **Temas vs. marcas**

Se percibe un hábito generalizado de guiarse por el tema más que por la marca o la publicación (revista, diario, blog, portal, web, etc.) a la hora de decidir que leer.

Son minoría quienes buscan publicaciones específicas de su preferencia, como la revista *Somos*, la sección Luces del diario *El Comercio*, la revista *Cosas*, el blog *Cinencuentro*, *Jot down*, *Heptagrama*, el blog de *La Plaza* o *Conciertos Perú*.

La mayoría tiene el hábito de navegar en busca de los temas de su interés o se deja llevar por la sugerencia o publicidad que sus contactos realizan en redes sociales. Varios mencionaron que prácticamente las referencias en redes sociales determinan mucho de lo que leen, tal como se percibe en los siguientes extractos de las intervenciones efectuadas durante el focus group:

- *“Yo busco algunos temas de corte social, cultural y político, no es que busque Somos u otra revista en particular, sino salteadito, lo que encuentre...”*
- *“Yo llego por las redes sociales, mentiría si digo que llego al internet y reviso Discovery Channel u otros; reviso mi muro en el Facebook y encuentro sugerencias de artículos y entro”*.
- *“Un poco lo que decía Richard yo lo hago con Twitter, por ejemplo cuando veo la BBC en español, veo cosas de historia que son chéveres y me meto, curioso, deportes, cine y arte, ciertas cosas, historia del arte me gusta”*
- *“A mí me gusta los temas de ciencia, la música clásica, me gusta investigar sobre músicos, personajes históricos. La manera como accedo es por paginas a las que le he dado ‘like’ en Facebook que aparecen en mi muro. Lo que más veo son páginas web, más que blogs en específico...”*

- **Extensión de las publicaciones que leen**

La extensión de los artículos no es un factor determinante para definir su lectura o no lectura. La mayoría consume de todo, mientras sea un tema de su interés. Es más, si el tema es interesante, prefieren que los contenidos sean desarrollados con amplitud o que les den la opción de indagar y buscar más información, a su gusto, por medio de hipervínculos o artículos relacionados.

Solo un caso aislado mencionó que prefiere los textos cortos y ligeros. La mayoría menciona que, en días laborables, cuando están en su centro de labores, prefieren textos más cortos. Cuando están en casa, o los fines de semana, prefieren leer textos o contenidos de desarrollo más amplio.

- **Soporte en el que leen**

Como ya hemos adelantado, el total de entrevistados lee principalmente en formato digital y el soporte preferido para leer es la computadora. Esta herramienta les proporciona mayor comodidad para visualizar las páginas y una mejor conectividad para la navegación.

El teléfono celular es el segundo soporte de preferencia, aunque algunos mencionan que este soporte limita algunas funciones, dependiendo del tamaño de la pantalla (no se visualizan bien todas las páginas); si la conectividad no es buena, eso impide una buena navegación, lo mismo ocurre cuando el contenido tiene muchos hipervínculos o incluye videos u otros recursos que requieren descarga adicional.

El soporte impreso es utilizado en menor medida. Quienes lo usan, lo hacen de manera eventual y, de preferencia, los fines de semana, cuando tienen más tiempo.

Conocimiento y percepción de *Variedades*

Parte del grupo tenía conocimiento de la revista *Variedades* porque en algún momento había tenido contacto con ella y había leído alguno de sus artículos, sin embargo, no se consideraban sus lectores y no la tenían presente entre sus lecturas habituales.

Quienes dijeron haber tenido algún contacto con la publicación, reconocieron que fue por casualidad o por haber tenido acceso al diario *El Peruano*, ya sea por trabajo o por algún tercero que les facilitaba ejemplares.

Incluso, dos personas mencionaron que tuvieron acceso a la publicación de la revista en PDF, pero que no se sintieron muy atraídos y cómodos para leerla por su formato poco amigable. Asimismo, comentaron que no la buscaron más, debido a que no cuenta con una exposición adecuada en la web de *El Peruano*.

Por otro lado, mencionaron que *Variedades* no tiene una adecuada difusión en redes sociales, como para recordar que existe.

Ahora bien, es importante indicar que la percepción del contenido de la revista *Variedades*, entre quienes la conocían, fue muy positiva. Consideran que el contenido temático y el tratamiento periodístico es muy interesante y se conecta con sus gustos y preferencias. Resaltaron, sobre todo, la variedad de temas que aborda y el enfoque ‘coloquial’, ‘urbano’, ‘sencillo’ y, sobre todo, narrativo (“*Te cuentan historias*”) que le dan a los temas, lo que hace que el lector se conecte y disfrute la lectura.

Su gran limitante es la falta de promoción y no contar con una versión digital amigable, tal como se refleja en estas intervenciones:

- “*Yo visitaba a un familiar que era funcionario público y él tenía siempre El Peruano*”.

- *“Lo he llegado a encontrar por referencia de otros amigos en el Facebook. No es amigable porque es Issu, lo lees con las justas.”*
- *“Es una pena, yo creo que El Peruano debería venderla porque nadie la lee y vale la pena leerla, es una buena revista”.*
- *“Creo que tanto Variedades como Lo Nuestro son una buena alternativa con temas ricos, agradables, sobre el Perú”.*
- *“Cuando la descubrí una vez en El Peruano, me sorprendí y dije ¡Oh, sorpresa! Acá también hay cosas interesantes, porque solo te imaginas que hay normas legales. Hasta que una amiga me mostró, aquí hay un artículo interesante... En el Congreso nos llegaba y nunca vi Variedades, ni siquiera sabía que tenía tantos años”.*
- *“Lo que me gusta de Variedades es que veo temas variados, coloquiales. Lo que más recuerdo de Variedades es un artículo sobre unos ajedrecistas, ese tipo de temas urbanos, temas cotidianos, creo que es lo mejorcito que tiene”.*
- *“En los 80, Mario Vargas Llosa tenía un programa, La Torre de Babel, genial, eso es Variedades: la versión impresa de La Torre de Babel. Imagínate a Vargas Llosa entrevistando a un heladero”.*
- *“Eso está bien, te identifica con tu vida, con tu realidad... es como la vida misma”.*

Percepción general de la versión digital piloto de Variedades

La percepción del prototipo evaluado, en líneas generales, ha sido positiva en virtud al contenido temático encontrado en la publicación y el tratamiento de los mismos. Los temas fueron considerados ‘interesantes’ y ‘motivadores’. Sin embargo, manifestaron algunas observaciones sobre el aspecto de la página, en términos de diseño, estructura y organización de los contenidos, factores que la hacían ‘poco atractiva’ de primera impresión.

Los aspectos positivos de mayor valor fueron:

- Los temas abordados relacionados con arte, cultura, vida cotidiana, etcétera, conectan con sus intereses de lectura.
- Aprecian la variedad de temas, lo que plantea muchas opciones para diferentes públicos.
- El enfoque y estilo narrativo.
- Los recursos audiovisuales empleados, como los videos y mayor número de fotografías, en comparación con la versión en papel.

Los aspectos negativos u observaciones se relacionan con:

- Diseño gráfico muy básico y poco elaborado. No desarrolla el potencial conceptual de la revista.
- La organización del menú principal está en función a géneros periodísticos (crónicas, entrevistas, reportajes), términos que ‘no les dicen nada’ o no son de su interés, en lugar de estar en función al contenido temático.
- En el piloto, el logo de la revista casi no tiene protagonismo. El logo de *El Peruano* es más protagónico.
- La columna lateral derecha no aporta valor; tiene un contenido redundante.

Es importante indicar que, en palabras de los entrevistados, el balance final del prototipo evaluado fue positivo debido a que, no obstante encontrar observaciones de carácter formal o de diseño, el contenido temático es lo más importante. Y si una publicación cumple con ese requisito, como es el caso de *Variedades*, el aspecto formal pasa a un segundo plano.

- *“La primera impresión que tuve al verlo, lo sentí un tanto monótona al inicio, aunque cuando empecé a explorarlo me pareció mejor. Monótona tal vez por los colores, la*

estructura un poco lineal. Los contenidos sí me gustaron bastante por los detalles a la hora de las entrevistas, al estructurar las noticias. Visualmente no (atrae) tanto, pero el contenido sí, un poco más”.

- *“Las páginas de ahora como que siguen el mismo formato. Ponen las noticias y poner hipervínculos, te permiten ahondar en la información el tema, eso es lo que más me gustó”.*
- *“Al menos la presentación no era tan llamativa, por el formato no sé. Tal vez el color”.*
- *“Sí, es cierto que la forma es monótona. Y la presentación del menú es demasiado general: crónica, entrevista, etc. No me llama la atención, no me dice nada, demasiado general. Si es Variedades debería decir música, arte popular, etcétera”.*
- *“Si pues, cuando abres, de frente te vas a la botonera, al menú, y es como que es muy técnico –entrevistas, crónicas, no sé qué más– y cuando ya ves la nota, como la de Eloy Jáuregui, ya te enganchas y le das clic”.*
- *“Muerto, yo soy muy visual, de frente te das en cuenta que está en mono, monocromático, es como que está elaborándose... que está en prueba. Es la primera impresión. Parece una plantilla. Cuando entras, ya está el súper texto, las llamadas tipo, el acompañarlo con los videos me gustó”.*
- *“No hay un concepto gráfico, no refleja todo lo que es”.*
- *“Yo creo que el diseño no le hace justicia a Variedades, está por debajo de lo que realmente es”.*

Evaluación desagregada de los aspectos importantes de la página:

Diseño

- El diseño es percibido muy básico, poco elaborado. No resulta atractivo.
- Perciben que no desarrolla un concepto de marca que comunique el posicionamiento deseado para *Variedades* como una revista de cultura, de contenido amplio y variado, que se resume en la frase “Cultura para los peruanos”.
- El logotipo es muy pequeño y también poco elaborado.
- La cabecera es oscura y poco atractiva. Sugieren cambiar el color negro.

Como positivo, rescatan:

- El fondo blanco y la adecuada cantidad de elementos (no saturados) que genera la sensación de amplitud y aire.
- El protagonismo de las fotografías, lo que ‘jala’ la atención.
- El diseño de las páginas interiores es mejor aceptado.

Evaluación de la estructura y organización temática

- El menú principal es percibido muy general y no les da información de interés. Sugieren cambiar la organización, dejar de agrupar las notas por géneros periodísticos y pasar a hacerlo por temas: por ejemplo, arte popular, teatro, cine, música, agenda, etcétera.
- El título ‘Revista’ en el menú principal confunde. Se podría reemplazar por ‘¿Qué es Variedades?’ o ‘¿Quiénes somos?’.
- La columna lateral derecha –donde se publica una galería de fotos– no aporta, es redundante. Preferirían que hubiera contenidos complementarios o distintos.

Contenido temático y tratamiento

- Es lo más valorado. Les resulta muy atractivo y motivador. Conecta con sus intereses.

- Resaltan con mucho valor el uso de los recursos audiovisuales y la fotografía.
- Gusta la presentación de los artículos en el *home*: con una fotografía y un titular atractivo. Sin embargo, consideran que debe tener un poco más de información para contextualizar o introducir al lector como un gorro o una bajada.

Navegabilidad

- Navegar en la página les ha parecido sencillo. Consideran que es amigable.
- La cantidad de capas (subpáginas) es adecuada.
- Se debe idear una manera de tener un sub-menú de los artículos al interior de las páginas para no tener que estar volviendo al Home.

Enlaces a redes sociales

- Los enlaces a los canales de redes sociales de la revista no están visibles en el Home.
- La herramienta para compartir los artículos en redes sociales debe estar en una posición visible, para que ayude a la difusión de los mismos.

Interés suscitado

A nivel general, la versión digital piloto ha suscitado el interés por consumir *Variedades*. Hay que considerar y resaltar que el contenido temático conecta con sus intereses, gustos y preferencias de lectura.

Sin embargo, la posibilidad de que este interés se concrete está sujeta a la publicidad y difusión que se haga de los contenidos en las redes sociales. El hábito de consumo de los entrevistados no indica una preferencia por un producto o marca de publicación especial sino por temas específicos que aparecen en el menú de redes sociales.

El trabajo de validación realizado mediante focus group en este tramo final del proyecto aporta información fundamental para el diseño definitivo de una versión digital de

Variedades y se complementa con el proceso de recojo de información que se hizo mediante la encuesta sobre preferencias de consumo cultural entre el público potencial del nuevo producto. Este investigador se ratifica, además, en las enormes posibilidades de esta iniciativa, no solo en el plano de los contenidos periodísticos sino también a nivel de rentabilidad y sostenibilidad económica.



4. Conclusiones, lecciones aprendidas y recomendaciones

Con la prueba piloto y el recojo de retroalimentación de los usuarios potenciales de una versión digital de *Variedades*, este proyecto llega a su culminación después de un largo proceso que, tres años atrás, comenzó con la identificación de un problema, la formulación de un grupo de preguntas de investigación, la definición de objetivos y la selección de una metodología acorde con sus fines. En el camino, hemos aplicado herramientas cuantitativas y cualitativas y construido un marco teórico que alimentó la reflexión sobre las prácticas periodísticas cotidianas en la versión física de *Variedades*, aquella que aparece en papel los días viernes y cuyo alcance, por el momento, está limitado al número de suscriptores del diario *El Peruano*.

El proyecto plantea las siguientes conclusiones:

- El suplemento cultural *Variedades* del diario *El Peruano* posee un enorme potencial periodístico y su apreciación es positiva entre los lectores e internautas que de alguna manera logran acceder a sus contenidos.
- La publicación de *Variedades* solo en formato físico (la versión semanal en papel que aparece los viernes) priva al diario *El Peruano* de la oportunidad de mejorar su aceptación entre un público diverso y cada vez más habituado a los soportes digitales, cuyos intereses y necesidades en términos de información no son atendidos por el Diario Oficial.
- La publicación de una versión digital de *Variedades* se presenta como una oportunidad para aplicar, someter a prueba y optimizar el modelo de convergencia periodística en una empresa como Editora Perú, que administra dos medios de comunicación: *El Peruano* y *Andina*. La convergencia de medios es una de las estrategias más aplicadas para hacer

frente a la crisis que afecta en la actualidad al modelo de negocios de la prensa tradicional en todo el planeta.

- En el suplemento *Variedades*, el tratamiento periodístico que se da a los temas culturales –esencialmente, la narración de historias– es valorado de manera positiva por los lectores y debería mantenerse en una versión digital, enriquecido con el uso de recursos multimedia: galerías fotográficas, video, *podcast*, infografías interactivas, hipervínculos y otros.
- El desarrollo de una versión digital de *Variedades* demandaría un incremento de alrededor de 50% en el presupuesto que se destina en la actualidad para su edición impresa; sin embargo, la construcción de una audiencia digital –paralela y adicional a los suscriptores tradicionales de *El Peruano*– es una alternativa que podría rentabilizarse en el corto plazo con una estrategia comercial orientada a la captación de nuevos anunciantes digitales.
- Existe predisposición de los periodistas, reporteros gráficos y editores de *El Peruano* y *Andina* para participar en la elaboración de una versión digital de *Variedades*, toda vez que ello significaría una nueva ventana para mostrar su trabajo periodístico.
- La selección de los temas, el abordaje periodístico, el diseño y la presentación de contenidos en *Variedades* –sea en su versión semanal, en papel, o en una eventual versión digital–, deben sintonizar con las preferencias de los lectores actuales y potenciales del suplemento, las cuales fueron expresadas en la encuesta aplicada como parte del desarrollo de este proyecto.

El proyecto detalla, a continuación, las lecciones aprendidas en este proceso:

- La evolución de las necesidades informativas de las nuevas audiencias –influenciadas principalmente por la masificación de las TIC y los recursos digitales– merecen una respuesta organizada y sostenida desde el Diario Oficial. En el sentido propuesto por Jarvis, es indispensable trazar ‘estrategias relacionales’ entre el público y los medios de comunicación, como alternativa para hacerlos útiles y sostenibles.
- La extinción de los medios impresos es una tendencia irreversible y, por ello, urge que los diarios tradicionales, como el emblemático diario *El Peruano*, preparen a sus equipos humanos para este cambio y modernicen sus herramientas tecnológicas para los nuevos entornos digitales.
- La relación entre los medios de comunicación y el mundo de la academia enriquece los dos ámbitos y genera sinergias positivas que deben facilitar nuevas investigaciones en comunicación, como un aporte de conocimientos con beneficios mutuos.
- Respecto a las metodologías de investigación, hace falta involucrar a los periodistas en estas prácticas –que muchas veces les resultan distantes y, por eso mismo, difíciles de comprender y aplicar–, propiciando espacios de capacitación permanente y ejercicio continuo.

Por último, el proyecto presenta sus recomendaciones:

- A Editora Perú: aprobar la creación de la versión digital de *Variedades* y promover su inmediata implementación, como experiencia de adecuación a los entornos digitales y como laboratorio para poner a prueba el proceso de convergencia periodística que se desarrolla desde la primera década del siglo XXI.
- Formar un equipo de trabajo básico, con recursos para capacitación digital y tecnología, con el fin de impulsar la versión digital de *Variedades*. Fijar para este equipo una línea de

base en términos de lectoría, objetivos específicos, metas anuales, indicadores precisos y cuantificables y un procedimiento de monitoreo y evaluación continua de resultados.

- A los periodistas de *El Peruano* y *Andina*: hacer un esfuerzo especial por conocer de manera detallada y precisa las nuevas necesidades de las audiencias de ambos medios, dejando atrás los supuestos e intuiciones sobre ‘mercados cautivos’ y ‘lectores especializados’ que encauzaron su trabajo en las últimas décadas y que han contribuido a llevar al Diario Oficial a su actual nivel de tiraje y ventas. Capacitarse en nueva narrativa transmedia y aplicarla de inmediato en sus sitios personales (blogs y redes sociales) mientras se espera la decisión de Editora Perú de migrar definitivamente al soporte digital.
- A la academia, propiciar espacios de reflexión permanente e investigación sobre la evolución de los medios de comunicación y sus audiencias, generando con ello nuevos conocimientos que acerquen a la universidad y las empresas.

5. Lista de Referencias

- Acevedo, J. (2013). *De la instrumentalización política al servicio público en los medios estatales*. En Quehacer N° 191, 2013. Desco.
- Arellano Marketing Investigación - Consultoría. (2013). Informe final Perfil del Usuario del Diario El Peruano julio 2013. Lima.
- Cisneros, L. (2009). *Aula abierta*. Lima: Norma.
- Dawson, R. (2010). *Launch of Newspaper Extinction Timeline for every country in the world*. Recuperado de http://rossdawson.com/blog/launch_of_newsp/.
- Diario Oficial El Peruano (2016). *Normas Legales*. Recuperado de: <http://busquedas.elperuano.com.pe/normaslegales/decreto-legislativo-que-aprueba-medidas-adicionales-de-simpl-decreto-legislativo-n-1310-1469390-1/>
- Dillon. (2011). *La construcción periodística del campo cultural*- Buenos Aires: Educa. Recuperado de <http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/libros/construccion-periodistica-campo-cultural-dillon-pdf>
- Editora Perú. (2010-2014). *Informe Anual de Tiraje del diario Oficial El Peruano*.
- Editora Perú. (2010-2014). *Informe Anual de Ventas del diario Oficial El Peruano*.
- Editora Perú. (2016). *Memoria Anual 2016*
- Fenoll, V. (2011). *Usuarios Activos y Pasivos. La Interactividad de la Audiencia en los Medios Digitales. El Caso de la Fórmula 1 en Valencia*. N° 51, octubre, noviembre y diciembre 2011. Aposta revista de ciencias sociales. Recuperado de <http://www.apostadigital.com/revistav3/hemeroteca/fenoll.pdf>

- García Canclini, N. (1995). *Consumidores y ciudadanos. Conflictos multiculturales de la globalización*. México DF: Grijalbo.
- Gargurevich Regal, J. (1996). *El periodismo cultural en el Perú*. Material de enseñanza para el curso de periodismo cultural. Lima. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Geertz, C. (2003). *La interpretación de las culturas*. Barcelona, Editorial Gedisa.
- Guallar, J., Rovira, C., Ruiz, S. (2010). *Multimedialidad en la prensa digital. Elementos multimedia y sistemas de recuperación en los principales diarios digitales españoles*. Recuperado de <http://eprints.rclis.org/15088/1/620-631-Guallar-Rovira-Ruiz.pdf>.
- Hayes, I. (2009). *En quiebra los principales diarios del mundo*. Recuperado de <http://www.voltairenet.org/article159671.html>.
- Horkheimer, M., Adorno, T. (1944). En J. Sánchez (Ed.). *La dialéctica de la ilustración. Fragmentos Filosóficos*. (3a. Ed.). Valladolid: Trotta
- INEI. (2014). *Informe técnico. Estadísticas de las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares. Octubre, noviembre, diciembre 2014*. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico_tecnologias-informacion-oct-nov-dic2014.pdf.
- Jarvis, J. (2009). Tres reflexiones sobre periodismo en internet. En E. Hernández & A. Espada (Eds.), *El fin de los periódicos* (pp. 65-78). Barcelona, España: Duomo ediciones.
- Lepore, J. (2009). Números atrasados. El día que murió el periódico. En E. Hernández & A. Espada (Eds.), *El fin de los periódicos* (pp. 19-32). Barcelona, España: Duomo ediciones.

- Martín-Barbero, J. (1991). Un periodismo para el debate cultural. Tercer Mundo Editores e Instituto Colombiano de Cultura, Colcultura (Eds.), *Periodismo y Cultura* (pp. 27-32). Bogotá.
- Métrica Consultoría Gerencial. (2009). Diseño de lineamientos comerciales para capitalizar las oportunidades del crecimiento en suscriptores del diario El Peruano enero 2009. Lima.
- Montagut, A. (2012). *Newspaper. Cómo la revolución digital transforma la prensa*. Barcelona: Grupo Planeta.
- Nordenson, B. (2009). ¡Sobrecarga! La batalla por la importancia del periodismo en la época del exceso de información. En E. Hernández & A. Espada (Eds.), *El fin de los periódicos* (pp. 79-100). Barcelona, España: Duomo ediciones.
- Orihuela, J. (2012). *80 claves sobre el futuro del periodismo*. Madrid: Anaya Multimedia.
- Ospina, J., (1991). Los medios un eslabón esencial en nuestra afirmación cultural. Tercer Mundo Editores e Instituto Colombiano de Cultura, Colcultura (Eds.), *Periodismo y Cultura* (pp. 11-16). Bogotá.
- Piqué, A. (2008). Introducción. En R. Salaverría & S. Negredo, *Periodismo integrado: convergencia de medios y reorganización de redacciones* (pp. 7-12). Barcelona: Sol90.
- Perú el militante- (2006). *Plan Inca*. Recuperado de <http://peru.elmilitante.org/per-othermenu-29/per-othermenu-30/408-el-plan-inca-proyecto-revolucionario-peruano-.html>.
- Pujolá, J.T., Montamany, B. (2008). *Más allá de lo escrito: la hipertextualidad y la multimodalidad en los blogs como estrategias discursivas de la comunicación digital*. Recuperado de http://www.gabinetecomunicacionyeducacion.com/sites/default/files/field/adjuntos/mas_a

lla_de_lo_escrito_la_hipertextualidad_y_la_multimodalidad_en_los_blogs_como_estrategias_discursivas_de_la_comunicacion_digital.pdf.

Salaverría, R., Negrodo, S. (2008). *Periodismo integrado: convergencia de medios y reorganización de redacciones*. Barcelona: Sol90.

Sax, D. (2017). “Nuestro romance con lo digital se ha terminado”. Publicado en *The New York Times*, 25 de noviembre de 2017. Recuperado de <https://nyti.ms/2jZxaTY> el 4 de diciembre, 13:45 horas.

Scolari, C. (2015). *Ecología de los medios. Entornos, evoluciones e interpretaciones*. (1a. ed.). Barcelona: Gedisa S.A.

Spendolini, M. (1992). *El Proceso de Benchmarking*. Recuperado de http://www.minsa.gob.pe/dgsp/documentos/decs/2006/SegPac/El_Proceso_de_Benchmarking.pdf.

UNESCO. (1982). *Declaración de México sobre las Políticas Culturales. Conferencia mundial sobre las políticas culturales. México D.F., 26 de julio - 6 de agosto de 1982*. Recuperado de http://portal.unesco.org/culture/es/files/35197/11919413801mexico_sp.pdf/mexico_sp.pdf

UNESCO- (2017). *Medios públicos y comunitarios*. Recuperado de <http://www.unesco.org/new/es/office-in-montevideo/comunicacion-e-informacion/desarrollo-de-los-medios/medios-publicos-y-comunitarios/>

6. Anexos

Entrevistas semiestructuradas a seis periodistas del diario *El Peruano* y la agencia *Andina* sobre el proyecto para el desarrollo de la versión digital de la revista cultural *Variedades*.

Karina Garay Rojas.

Periodista, editora de la sección País del Diario Oficial El Peruano

– **¿Estarías de acuerdo con que el diario *El Peruano* tuviera una versión digital de la revista *Variedades*?**

– Sí, estaría de acuerdo porque, de hecho, eso podría aumentar al público y diversificarlo. En este momento, el nicho está más orientado a la gente que, por una u otra razón, compra el periódico o que por trabajo tiene un cierto conocimiento de la existencia del diario. Pero al ser masivo, vía Internet, la gente puede compartirlo más fácilmente. Si hay un artículo que es como muy interesante, puede ‘viralizarse’. O sea, la posibilidad de crecer es enorme.

– **¿Qué características principales debería tener *Variedades* digital?**

– Primero, muy visual y con un buen diseño. En cuanto al contenido, bueno, en Internet nunca hay necesidad de limitarse en la extensión. Pero eso varía mucho también, depende de qué día se va a publicar porque, por el momento, los suplementos como muy grandes, aquellos con los que necesitas un tiempo más prolongado para leer, usualmente se tiran mucho para el fin de semana, para el sábado, el domingo, ¿no? Ahora, podría ser que se actualice los viernes considerando o usando la misma fecha en que se publica la versión en papel, que está muy pegada al fin de semana y, adicionalmente, porque está en un soporte que no se va a borrar, no va a desaparecer. Podrías leer *Variedades* digital cualquier otro día

– **¿Qué ventajas tendría sobre una versión en papel? Alguna ventaja o alguna desventaja puede haber...**

– Entre las ventajas creo que está lo que dije al principio: el hecho de llegar a un público más grande, más joven, más variado; no necesariamente a aquellos que pueden comprar el periódico, porque ahorita, por ejemplo, la iniciativa que tú tuviste de poner Variedades en Facebook, tú lo subes semanalmente...

– **Sí, pero es básicamente lo mismo que está en el impreso...**

– Es lo mismo... Y aparte de eso está en el formato Flash, ¿no?, ese archivo que pasa como un periódico...

– **Sí, hoja por hoja...**

– Ok, entonces, bueno, si es que lo haces por Internet tendrías que adaptarlo a un sistema que pueda ser de lectura desde el teléfono móvil porque la única ventaja que yo considero es esa, o sea, ganar el ‘tiempo muerto’ de la gente que se transporta y que se puede súper enganchar con la revista por ejemplo mientras viaja en el bus. Ahora los jóvenes leen echados en cualquier lado, necesitan la posibilidad de ver los contenidos que les interesan en un dispositivo medianamente pequeño, un teléfono, una Tablet. Entre las desventajas, pues, a mí me parece que podría convivir fácilmente con el papel.

– **¿Tendríamos que ofrecer, crees tú, contenidos distintos?**

– No, pienso que el mismo.

– **¿El mismo, exactamente el mismo?**

– Sí, exactamente el mismo. Creo que la única diferencia que podría añadirse serían los soportes que no se puedan reflejar en el papel, o sea, un video, un audio y tal vez la extensión no del texto pero sí, tal vez, el hecho de las fotografías que físicamente no pueden

entrar en un suplemento en papel, ¿no? Pero, el texto me parece que debería ser el mismo. Tal vez en algunos reportajes especiales, se podría presentar una ampliación. Lo que ocurre con algunas entrevistas es que son muy largas: tú haces una versión corta para el periódico y dices “La entrevista completa en tal enlace”, ¿no? Pienso que, en estricto, el plus sería mostrar aquello que no puedes incluir en el papel.

– **¿Crees que debería subsistir *Variedades* en papel si se llegara a hacer la versión digital?**

– Sí, creo que sí.

– **¿Por qué?**

– Porque la revista tiene un público ganado que tiene al papel como objeto de placer, en el sentido de que es el formato en que mejor llegan comunicarse. No todas las personas que usualmente leen el papel cuentan con un teléfono de alta tecnología, Entonces, si yo acostumbro a comprar mi periódico, con mi papel, puede que sí tenga el teléfono, pero no quiero leer en el teléfono. Pienso que no deberías privar a tu público de un soporte que también está bien

– **¿Crees que en la sección en la que tú trabajas podría aportar contenidos a *Variedades*, podrían complementarse de alguna manera?**

– Sí, tal vez desde otra óptica, algunos temas podrían compartirse. Sí, con otro enfoque que no sea el mismo de Locales ni de Regionales.

– **Por último, ¿qué estrategias sugerirías para lograr el mayor impacto posible con *Variedades* digital?**

– Creo que deberías hacer alianzas con instituciones claves de la cultura, por ejemplo, la Municipalidad de Lima que, de hecho, maneja una cartera enorme a nivel cultural. Y luego con instituciones privadas, específicamente no sé cuáles, pero con institutos como el

ICPNA y el Británico, que presentan obras de teatro, muestras, espectáculos. Podrías hacer como grupos: instituciones públicas, un grupo; instituciones privadas, otro grupo; instituciones sin fines de lucro, todos los que tengan relación con la cultura. Algo así como una cartera de, no de clientes, pero sí de voceros, sí de temas y, de alguna manera, hacerles un seguimiento. Hay una cosa que no me has preguntado pero que a mí me parece que deberías considerar es que si bien *Variedades* es un suplemento que todo el tiempo se maneja sin avisos –porque el periódico aún es rentable–, la empresa debería apostar por poner los avisos aquí, si es que no lo podemos poner en la web.

– **¿Cómo?**

– O sea, avisos en la versión digital, porque la gente y los anunciantes quieren salir en Internet, ya no tanto en papel. Entonces, cuando tú sacas publicidad, de alguna manera ya tienes como una puerta un poco más abierta para accesos de contenido de esa misma entidad, sin que necesariamente se tratara de un ‘publicherry’, pero es ‘una con otra’: “Yo tengo información, revelo algo para estar en primicia, para la revista”. Y, a su vez, ellos también te ‘retuitean’, ellos también comparten tu contenido.

– **Como una opción para generar más tráfico...**

– Sí, con opción de generar más tráfico que es lo que realmente a ti te importa. Entonces, para eso se necesita un diseño ágil, diferentes plataformas. Cuánto más exitosa sea una publicación digital, más capacidad de negociación para que tu producto pueda amoldarse a un montón de soportes.

Paola Osejo Marchino.

Periodista, responsable del Departamento de Infografía del diario El Peruano.

– **¿Crees que *El Peruano* debería tener una versión digital de la revista *Varietades*?**

– A mí me parece que sí, porque estarías llegando a la tendencia de la digitalización de los medios. Entonces, sería una oportunidad para adentrarse en el nuevo desafío de utilizar las plataformas digitales, de mostrar nuestros productos en la plataforma que ahora es la más visitada. En redes o en la web uno busca todo, ya no necesariamente en el físico. Entonces, creo que ese es el desafío obvio y evidente para un medio tradicional como *El Peruano*.

– **Ahora, considerando la versatilidad de la tecnología y la posibilidad de incorporar videos, galerías, infografías, audio, ¿deberíamos mostrar en la versión digital los mismos temas que en la versión en papel?**

– Mira, como para poder tratar de darle a la publicación una continuidad, tal vez sí, sería, una especie de estrategia: en la red se tratan los mismos temas que estás llevando esta semana en el físico, pero tal vez con otras aristas: de repente, digamos que en la crónica estás contando sobre teatro, ¿no? las reflexiones en torno a una obra de teatro; entonces, aprovechas la plataforma web para contar todas aquellas cosas que no tuvieron cabida en el papel por espacio, puedes relevar historias humanas, seguir con la trama pero a otro nivel. Entonces, allí podrías insertar videos, quizás entrevistas en que la gente cuente cómo le cambió la vida conocer el teatro, esa obra puntualmente; o, de repente, si tienen una reseña de historias de vida de gente de antaño que visitó ese teatro, puedes buscar otros enfoques atractivos a nivel cultural pero que funcionan en la plataforma digital. La misma plataforma te permitirá utilizar *podcasts*; por decir

algo, en un *podcast* puedes tener declaraciones del equipo de arquitectos encargados de la renovación o que se encargaron de la renovación del Teatro Municipal.

– Hay bastantes posibilidades adicionales cuando ya no tienes un límite de espacio...

– Exacto.

– Ahora, el público sería otro, definitivamente...

– Totalmente otro

– Ya no podríamos pensar solamente en los 12,000 compradores de *El Peruano*...

– No

– ¿Cómo influiría en la definición de los temas este público más grande y que, a la vez, no necesariamente conoce la cultura peruana?

– Claro, por ser ya una plataforma global, tienes que armar también una estrategia para esa nueva situación, para que tu página aparezca entre las búsquedas principales e iniciales del tópico que te trae la cultura, del tema ‘cultura’.

– De pronto la pregunta es al revés: ¿Deberíamos pensar todavía en el público local o pensar que, como está abierta la plataforma, tendríamos que incorporar también otras posibilidades?

– Yo creo que en la experimentación también está el gusto. Creo que al lanzar esta plataforma o tal vez teniendo un plan piloto podrías notar la cercanía que tiene el público con los temas que le propones. Tal vez con la experiencia que tienes de tu *fanpage* ya sabes qué naciones o que nacionalidades están frecuentando esos contenidos. Desde ya del físico tú puedes valerte de eso para explorar tal vez imaginarios y simbologías que también compenetren con esas otras culturas y públicos.

– Hay un tema que tiene que ver con los costos: si saliera la versión digital, ¿debería desaparecer la versión en papel?

– Creo que no. A mí me parece totalmente que no: al ser *Variedades* un suplemento de larga data, tiene ya un público selecto. Tengo muchos colegas que me referencian cosas así: “No sabes todas las ediciones que tengo de *Variedades*”. Es increíble, no, no es increíble, en realidad tienes un público ahí muy marcado que respeta la referencia en papel, la valora y la sigue. Creo que desaparecer la versión en papel sería una desventaja. No estoy en la óptica de “¡Ah, desaparezcamos todos los impresos porque ya no dan más!”. No es así; la gente todavía tiene, qué sé yo, un nivel de sentimentalismo tal vez, de esa visión tradicional que no te deja escapar del todo del impreso, lo que hace que esa idea del impreso de cierre total todavía no sea una alternativa, al menos en el corto plazo.

– Mi última pregunta tiene que ver con las rutinas de trabajo. ¿De qué manera el departamento de Infografía puede complementar los contenidos de *Variedades* digital?

– Bueno, si apostamos por participar con infográficos, las ventajas son muchas porque ahora hablar de infografía para el soporte web es bastante ventajoso puesto que las limitantes del espacio ya no existen. Estamos hablando de más alternativas, de recursos, porque ahora hay muchos aplicativos o mucho software que te permite graficar directamente en la web y que ese contenido tenga un alcance en redes sociales maravilloso. O sea, en un minuto puedes estar publicando en más de 180 redes; son alternativas que te da ese software, esa sería una ventaja. Otra de las ventajas es el mapeo mundial que están haciendo en infografía, hacia dónde nos estamos acercando. En la actualidad, uno sabe que las infografías deben pensarse para los dispositivos móviles, las infografías se tienen que pensar en utilizar en visualización en 360 grados. O sea, la última tecnología aplicada a la infografía, virtualizaciones, presentar escenarios.

Por ejemplo, al adentrarnos en una isla virtual que tenga el mapeo de Pachacámac, esa es tu alternativa para hacer un paseo virtual en el sitio arqueológico y tú puedes contar tu historia sobre lo cultural que aporta esa zona. Las alternativas son muchas; ahora el mapeo está creciendo muchísimo; las infografías interactivas te ayudarían también, obviamente, los gráficos dinámicos también podrían servir.



Susana Mendoza Sheen.

Periodista de la Agencia de Noticias *Andina* y del diario *El Peruano*.

– **¿Estarías de acuerdo, verías bien que *El Peruano* tuviera una versión digital de la revista *Variedades*? ¿Por qué?**

– Me has dejado muda con la pregunta, porque así, como es *Variedades*, no lo veo digital. Eso significaría pensar en un *Variedades* del siglo XXI, quizás con otros temas, más fotos, un diseño distinto, ¿no? Es decir, ‘más’ para que nos llame la atención; o sea, hay tantas cosas, tanta información de actualidad que la competencia es enorme. Pero fijate que la fortaleza que tiene la revista es que no hay información cultural, que es lo que ofrece *Variedades*, ¿no?. Y si se hace digital, podría ofrecer, además, el *Variedades* del pasado, ¿no? Mi conocimiento no es muy profundo en información digital cultural, veo el titular y todo, pero me atrapa siempre una buena foto, un sonido musical. Entonces, de repente la propuesta de *Variedades* tendría que ser audiovisual; que las notas vayan acompañadas de más fotos, de audio, de video, que sean más movidas...

– **Sí, no es un texto con una foto...**

– Sí, yo creo que ese sería el desafío, que sea una producción totalmente audiovisual.

– **¿Qué características principales crees que debería tener una publicación cultural en el plano digital?**

– Ya, mira, te está hablando una mujer que tiene 55 años, entonces su relación con la lectura es diferente a la de los nativos digitales y quienes se han acercado a Internet más tempranamente...

– **¿Y las características?**

– Bueno, rescatar más la identidad peruana, mostrar visualmente nuestra interculturalidad, que es hermosa, con colores, con imágenes. Entonces, así como me deleito con ver esto en una foto y de repente hasta me pones un video de unos segundos de danza moderna, que se vean las danzas peruanas que son tan bastas. Imagina que solamente son como 300 danzas en Puno, por decirte. Eso, la verdad, es lo que yo te diría que hay que explotar al máximo: la identidad intercultural que tenemos. Al mismo tiempo, habría que informar sobre temas globales, del mundo, actuar con inteligencia para acercar nuestra cultura con la del mundo; quizás mostrando esa cultura del mundo a los peruanos. Tú cuándo entras a El País es una lujuria; cuando entro a El País me entero de lo que pasa en Europa.

En el mismo sentido, *Variedades* tiene que ser una ventana de oportunidad sobre la cultura peruana para cualquier internauta del mundo, una ventana peruana

– Me parece interesante que lo digas porque, claro, yo estaba pensando en un público local: información cultural peruana para peruanos...

– No; el consumidor de la revista digital es el internauta de todo el mundo. Entonces, tu oferta cultural tiene que rescatar el Perú y las regiones en América Latina.

– Dejar de pensar en los 10,000 abogados que compran *El Peruano*...

– Claro, olvídate. Se trata de un público nuevo. Y eso va tener un éxito mayor.

– Si hiciéramos la revista digital, ¿debería desaparecer la versión en papel?

– No, yo sería de la idea de que no. Le estás preguntando a alguien que ama el papel y el texto; yo te diría que no. Lo que pasa es que tendría que pensarse en otra oferta informativa. No sé si otros temas, diferentes a los del papel, pero sí distintos, porque el que lee textos largos busca reflexión, meditación. El que lee texto largo busca más cosas.

– **Mi última pregunta. Tú has colaborado por bastante tiempo con *Variedades*, ¿crees que la sección Locales de Andina podría aportar contenidos a *Variedades* digital?**

– Locales, eh, como crónicas sí, hay historias de vida, hay experiencias sociales que hay que contarlas en otro espacio, eso sí. Hay personas que tienen problemas de salud, hay historias de gente que investiga, de jóvenes que están metidos en las ciencias y en la tecnología, hay gente de Beca 18, hay historias de vida que hay que contar.

– **Pero, ¿por qué tendrían que ir a *Variedades* y no al portal de Andina, por ejemplo?**

– Porque es muy corto, es muy ingrato el portal de Andina, ¿no? Y todo eso hay que contarlo de alguna manera, no te puedes explayar demasiado. Y aunque sí puedes usar recursos literarios, tomarte licencias al escribir, es un poco ingrato el espacio. En cambio, en un suplemento sí tienes cómo. El lector de suplemento no quiere “dijo”, “manifestó”, “indicó”. Quiere que se lo cuentes bonito, con ternura, con ganas y simple. Y así te siguen. Creo que, desde mi experiencia “localera” en Andina, el tema de las historias sociales necesita más espacio, no sólo la sección Cultural, justamente porque la pobreza es cultural. Es decir, hay una manera de ser pobre, una manera de ser un rico, una manera de salir de la pobreza, hay muchas visiones que se pueden mostrar en una historia de vida.

Fabián Vallas Trujillo.

Periodista, editor de la sección Internacional del diario *El Peruano*.

– **¿Crees que *El Peruano* debería tener una versión digital de la revista *Variedades*?**

– A ver, yo creo que sí. Y creo que el perfil que puede tener la revista *Variedades* puede ser algo muy semejante al que tienen otras revistas de muy buena pluma. Estamos hablando, por ejemplo, del histórico *Gatopardo*, de ese estilo de artículos, sobre todo crónicas largas que nos puedan mostrar lo que no se puede buscar en la prensa cotidiana.

– **Y eso, por límites de espacio probablemente...**

– Así es. Creo que ahí estaría el peso de las buenas plumas y las buenas investigaciones del tipo crónica. Creo que la versión digital de *Variedades* sería un buen espacio para eso.

– **¿Representa alguna ventaja para un diario histórico, como *El Peruano*, tener una revista cultural puesta en red, puesta en Internet?**

– Creo que sí. A ver, vamos a hacer un análisis macro. Todos los esfuerzos que ha habido aquí, en el periódico, para reflotar el diario diciendo “Bueno, a partir de hoy vamos a hacer un periodismo interpretativo”, “Vamos a poner más análisis”, “Vamos a hacer las notas que nadie más hace”, etcétera, están bien, digamos que han sido interesantes. Sin embargo, nunca han tomado en consideración el contexto de lo que significa información del Estado. Y ahí me remito a lo más, al contexto histórico más grande: ¿Por qué hay tanta susceptibilidad con el diario *El Peruano* dentro del mercado? Porque el Estado siempre se situó en un lugar muy distante de la población. Cuando tú le hablas a un poblador, le dices: “Tú eres parte del Estado”. “No, el Estado es el Presidente, el Parlamento, pero yo no soy parte del Estado, te responden”, ¿no? Siempre el ciudadano peruano se consideró fuera del Estado por condiciones culturales e

históricas; siempre fueron los excluidos, nunca se tomó en consideración sus opiniones, fueron engañados, etcétera. Entonces, hay que combatir una desconfianza permanente de los ciudadanos respecto del Estado. Y si es un órgano informativo del Estado, esa desconfianza permanece, ¿no? “¡Ah, no! Te está dando una información sesgada”, “¡Ah, no! Te está engañando”.

Entonces, sí, hay una especie de brecha, una suerte de abismo que hay que superar. Y una de las formas de superar esa brecha entre el Estado y la sociedad es, justamente, brindándole información cultural. Me parece que una de las grandes cartas –la otra carta yo creo que es Economía y Derecho–, una de las grandes cartas que se debe jugar el periódico es brindar cultura como una forma de ganarse la confianza del ciudadano común y corriente. Tú te acuerdas muy bien que ha habido muchos esfuerzos con respecto a *Variedades* para conseguir este acercamiento, en cierta manera. Me acuerdo que en el año 2000, antes del 2000, en 1999, la Universidad Católica, por ejemplo, en la biblioteca de la PUCP se separaba *Variedades* y se empastaba aparte, para consulta. Había en *Variedades* mucha información cultural, entendiendo como cultura no literatura, poesía, ballet, sino...

– **Un concepto bastante más amplio...**

– Desde una perspectiva más antropológica, algo mucho más amplio. Pero, aquí lo que vale es el tipo de tratamiento que tiene el tema, no tanto el tema en sí. Yo creo que puede ser una parte crónicas y por otra parte, justamente, ese ingrediente cultural que sería la carta de presentación de este nuevo intento de poder conectar el Estado con la sociedad.

– **¿Crees que en Internet deberían publicarse los mismos contenidos de la versión en papel?**

Por otro lado, ¿crees tú que desde la sección que tú lideras, Internacional, podría haber complementación o aportes de contenido para *Variedades* digital?

– Si, yo creo que puede ser una versión ampliada, ¿no? Sabes muy bien los límites que tiene el papel para el contenido en general, creo que en la versión web debe haber una información complementaria, especialmente si tenemos en cuenta que ahora la brecha digital en el Perú se reduce paulatinamente, incluso con los proyectos que tiene el Gobierno para incluir en Internet a las grandes mayorías del país. En la actualidad, según el INEI, la brecha está en alrededor del 50%; la mitad de los peruanos tienen acceso a Internet. Entonces, una de las cosas que me parece que pueden experimentar es el incluir links o enlaces debajo de las notas, para una mayor ampliación, o remitir al lector a la versión digital, ampliada, desde las páginas del diario en general.

– **Y promover el acceso a la web.**

– Así es. Lo que se publica en *Variedades* puede ser una versión más larga o una versión, digamos, complementaria a la información que se da en el papel. Y allí el límite ya no es el problema cuando la pasamos a la página web. Nuestro lector es un lector de una situación socioeconómica alta, muy enfocada, está muy segmentado nuestro sector consumidor y es casi seguro que tiene acceso a Internet. Nuestro consumidor, el que compra *El Peruano* como contador, como abogado, profesional o autoridad, es muy probable que tenga Internet. Por eso también sería factible hacer ese experimento.

Ahora con respecto a lo segundo, si es que la sección Internacional puede tener algún tipo de espacio aquí, yo diría que, lamentablemente, hacer una sección Internacional es demasiado caro. Si queremos tener una fuente de primera mano, que un periodista se traslade y haga la vivencia de un reporte, etcétera, el periodista internacional –por las condiciones tercermundistas que tenemos– se basa sobre todo en noticias secundarias, de lo que va recogiendo, etcétera.

Daniel Chang Llerena.

Jefe del Departamento de Diseño Gráfico del diario *El Peruano*.

– ¿Crees que una versión digital de *Variedades* podría tener éxito, posibilidades de ejecutarse en Editora Perú?

– Una versión web, vía Internet, de un medio de comunicación como *Variedades*, que tiene tanto años y que ha pasado todas las etapas del proceso de comunicación –desde el papel, el tipo de procesos que se hacían antes, con linotipos, *composer*, esta diagramación con lápiz de cera, fotografía con tramas y todo eso, y llegar a un sistema editorial–, llevar todo esto a la web, me parece que es no solo necesario sino que es ya indispensable e inevitable.

– Respecto a los contenidos, ¿crees que deberían ser los mismos que se ponen en la versión en papel?

– Sí, yo creo que podrías combinar, ¿no? Hay que respetar al lector, al lector tradicional que te lee en papel y que para él es más difícil llegar a un proceso desde el papel al digital. También hay que pensar en ampliar el público, incorporar a un público más juvenil que lee menos y que ve más la parte visual. Podrías combinar ambas cosas, yo no soltaría la parte de las lecturas.

– ¿La versión digital implicaría desaparecer la versión en papel?

– No, porque ambas versiones se deberían complementar y no competir. Si ya tengo una oferta en papel para el lector tradicional, es decir, para la gente de 35 años para arriba, y tengo una versión que mediante la web complementaría lo que viene en el papel, entonces son complementarias. Por ejemplo, en la versión en papel podríamos hablar sobre la nueva temporada de ballet, los ensayos de tal bailarina; pero también podría mostrarlo por medio de un video, colocar imágenes sobre cómo lo hace o cómo son sus ensayos y puedo insertar links,

hipervínculos, llevar al lector de una página a otra para ayudar la lectura. Entonces complementaría: no compiten, ambos se complementan.

– **Desde el diseño, ¿qué sugerirías para una versión interesante de *Variedades* digital?**

– Mira, los diseños van variando constantemente, cada tres meses van cambiando las tendencias de diseño de las páginas web. Creo que siempre la imagen es más fuerte que todo. La comunicación siempre la he pensado desde la imagen y respeto mucho la imagen.



Jack Ramón Morales.

Fotoperiodista, editor de Fotografía de *El Peruano* y *Andina*

– ¿Estarías de acuerdo con que exista una versión digital de la revista *Variedades*? ¿Cuál sería la ventaja de tener un soporte así?

– Claro, por supuesto. *Variedades* debe estar en una página web. Como editor de Fotografía sé que en esta época el mundo es visual e, indudablemente, se lee poco; el público da prioridad a las imágenes. El apoyo que tendríamos en la página web sería importante; por una cuestión de espacio, no podemos publicar en el papel todo el material que conseguimos en una comisión importante. Si tenemos una versión digital, haríamos documentales, informes, turismo, viajes. Como dice su nombre, *Variedades* podría variar y ampliar sus contenidos, ofrecer también arqueología; habría un apoyo más rico en la página web, habría la posibilidad de alimenta la revista con imágenes, historias.

– ¿Implicaría desaparecer la versión en papel de *Variedades*?

– Hay gente a la que todavía le gusta el papel, que quiere sentir la textura del papel y ver las imágenes en grande, las crónicas y todo eso. No, no creo que deba desaparecer la versión de *Variedades* en papel. Las historias cuentan tanto en el papel como en la web.

– Desde el departamento de Fotografía, ¿qué aportes podrían hacer, qué sugerencias podrían dar, para tener una versión digital interesante de *Variedades*?

– Podemos contar historias en imágenes.

– ¿Una versión digital de una revista como *Variedades* podría ser un aliciente adicional para los reporteros gráficos?

– Sí, por supuesto. Un fotógrafo se siente complacido cuando sus imágenes están visibles al entorno, es una gran satisfacción para el fotógrafo. Sería una ventana más y eso, te lo

aseguro, es importante: los fotógrafos quieren exhibir más sus imágenes. Podemos contar una historia con fotografías, con poco texto. Lo que nosotros buscamos en la revista es darle un impacto visual y fotos de apoyo, un par de fotos de apoyo. En la web tendríamos seis, siete, ocho imágenes para contar una historia completa, de principio a fin. Eso no lo podemos hacer en la versión en papel, que además es en blanco y negro.

– Ahora, con el equipo que tienen, me refiero al equipo humano, ¿estarían en capacidad de atender una nueva publicación?, ¿cómo se trabajaría, por ejemplo, con los colaboradores externos, cómo hacer en estos casos?

– Hablando verdades, ¿no?

– Sí, claro.

– La verdad, los colaboradores son más periodistas pero de imágenes saben muy poco. Hay colaboradores que sí saben manejar las imágenes y contar una historia, ¿no? Entonces, creo que necesitaríamos un apoyo de 2 ó 3 fotógrafos más, que salgan, que roten y se dediquen a *Variedades*, tanto a alimentar tanto al suplemento en papel como a la página web. Es básico, o sea, creo que lo que sí necesitaríamos, como inyección primaria, sería una mesa de edición solo para *Variedades*. ¿Por qué solo para *Variedades*? Porque hay una serie de personas involucradas en el proceso, tanto el editor, como el redactor, los cronistas, el diagramador, el diseñador y el fotógrafo. O sea, todos son un complemento, todos podemos investigar y cada uno puede tener una idea diferente y concluir con la mejor exposición, tanto para el papel como para la página web.