

Universidad de Lima
Facultad de Comunicación
Carrera de Comunicación



DE LA PRODUCCIÓN TELEVISIVA A LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en
Comunicación

Diana Arias Stella Diez

Código 19780079

Asesor

Percy Subauste Villanueva

Lima – Perú
Agosto de 2021





**DE LA PRODUCCIÓN TELEVISIVA
A LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL**

ÍNDICE

RESUMEN

INTRODUCCIÓN

1. EXPERIENCIA PROFESIONAL

- 1.1 De las aulas a la cancha
- 1.2 La Producción de programas de entretenimiento
- 1.3 “1990”
- 1.4 Producción periodística
- 1.5 La comunicación institucional

2. COMPETENCIAS PROFESIONALES

- 2.1 Los programas concurso pioneros de la televisión peruana
- 2.2 La Pregunta de los 10 Millones
- 2.3 La Pregunta de los 25 Millones
- 2.4 Saber y Ganar
 - 2.4.1 Coyuntura política y social en el 2003
 - 2.4.2 Concepción del programa
 - 2.4.3 Estudio de factibilidad
 - 2.4.4 Lo comercial, auspiciadores
 - 2.4.5 La preproducción
 - 2.4.6 El Programa

3. REFLEXIONES PROFESIONALES: Lecciones Aprendidas

- 3.1 Entre la teoría y la práctica
- 3.2 La revolución Digital
- 3.3 Los Nuevos Retos

BIBLIOGRAFIA

ANEXO



RESUMEN

Comunicadora con treinta años de experiencia profesional desarrollada en medios televisivos, así como en instituciones públicas y privadas. En el sector público tengo experiencia como jefa de comunicaciones en la Presidencia del Consejo de Ministros, Poder Judicial, Congreso de la República, Ministerio de Educación, EsSalud, Oficina Nacional de Procesos Electorales (ONPE), mientras que en el sector privado he sido productora en América Televisión, Latina, Panamericana TV, ATV, TV Perú y Cable Canal de Noticias.

Esta trayectoria en el campo de las comunicaciones comenzó cuando cursaba el último año de Estudios Generales e ingresé a trabajar en América TV como coordinadora de producción en el programa periodístico “60 minutos” (1982). Después de esa experiencia trabajé ya como productora en programas de diferentes géneros: entretenimiento, deportivos, musicales, magazine, periodísticos y transmisiones especiales.

Dicha experiencia y los programas que produjo en América Televisión, Latina, Panamericana TV, ATV, entre otros, me permitieron desarrollar y aplicar los conocimientos adquiridos en las aulas universitarias.

Trabajar en televisión me dio la oportunidad no solo de conocer y relacionarme con intelectuales, políticos, líderes de opinión y periodistas, sino que, además de lo señalado, me dio la oportunidad de forjar una carrera profesional, de aprender a liderar grupos, planificar y organizar programas. En otras palabras, la experiencia adquirida ha servido para ejecutar nuevos roles en las distintas instituciones públicas donde he laborado.

INTRODUCCIÓN

Ingresé a la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de Lima porque era la carrera que menos matemáticas exigía, pero por esas casualidades del destino, el mismo año que ingresé a la universidad una persona amiga me convocó para trabajar por unos meses en Panamericana Televisión, como asistente en la organización de un concurso de belleza, “Miss Perú Mundo”.

Esta experiencia, y el conocer a un destacado director y productor de Panamericana Televisión como Alfredo Yong, quien me enseñó como era el trabajo en la televisión, hizo que descubriera y me apasionara por este medio de comunicación.

Es así como, durante más de quince años, he producido y/o dirigido programas y noticieros en América TV, ATV, Latina, Global TV, Panamericana Televisión, además de tener el privilegio de trabajar con íconos de la televisión peruana como Pablo de Madalengoitia, Luis Ángel Pinasco, César Miró, y con reconocidos periodistas como Jaime Bayly, Pablo Cateriano, Rosana Cueva, Carlos Cornejo, Claudia Doig, Gustavo Barnechea.

Gracias al trabajo en televisión he producido exitosos programas de entretenimiento como concursos de preguntas y respuesta, magazines y musicales donde se daba cabida a figuras del quehacer artístico y cultural peruanos y extranjeros. El objetivo, en estos últimos casos, era difundir cultura a un público necesitado de distracción de calidad.

En el desarrollo de mi trayectoria he tenido la oportunidad de informar, transmitir en vivo y analizar —en los programas periodísticos a mi cargo— acontecimientos importantes acaecidos en el país; y, en el mundo, como los sucesos dramáticos vividos durante los años del terrorismo en el Perú, crisis políticas, campañas electorales, desastres naturales, las visitas del Papa Juan Pablo II al Perú y, a nivel internacional, la Guerra del Golfo, olimpiadas y mundiales deportivos.

Estos importantes acontecimientos ocurrieron en la etapa en que la televisión peruana empezó a transmitir noticias en vivo a un público cada vez más ávido por conocer los hechos en tiempo real, preámbulo de lo que vendría después con el internet, el celular y, más adelante, con las redes sociales.

Luego de esta enriquecedora experiencia televisiva incursiono en el sector público como directora/gerente de Imagen y Comunicaciones del Poder Judicial, Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), Congreso de la República, Defensoría del Pueblo, EsSalud, Ministerio de Educación, Oficina Nacional de Procesos Electorales (ONPE), logrando en cada una de estas instituciones volcar los conocimientos adquiridos, así como el equilibrio y tranquilidad que se requiere en la toma de decisiones, tan necesarias en las instituciones públicas donde son constantes las crisis, las mismas que afectan la imagen y la reputación del Estado.

En ese contexto, y debido a la diversidad de instituciones en las cuales he trabajado, y consciente de potenciar mis competencias laborales, decido capacitarme en temas que complementen mis estudios y contribuyan a un mejor desempeño profesional.

Es así que en los últimos años he cursado un master online en Marketing Digital y Comunicación en CEREM-Universidad Rey Juan Carlos (España), que permitió ampliar conocimientos en las redes sociales, con una visión no solamente empírica sino académica y profesional.

Gracias a este curso, por ejemplo, se optimizó la estructura, organización, gestión y dirección de los equipos que, al interior de la gerencia u oficina de comunicación a mi cargo, se dedicaban a elaborar los contenidos a través de las plataformas digitales. Actualmente, es tan importante difundir las acciones, mensajes y actividades de una institución en medios tradicionales como en las redes sociales.

La actualización en temas vinculados a la administración pública es importante, puesto que las normas y procedimientos siempre se encuentran en constante cambio. En esa línea, el curso de Especialización en Administración Pública en Servir ayudó a ello, sobre todo por la experiencia de los alumnos —todos eran jefes y/o gerentes— cuyo intercambio de experiencias enriqueció el aprendizaje.

Del mismo modo, para quien desempeña funciones en la dirección de comunicaciones e imagen en una institución pública, conocer las normas y procedimientos protocolares durante en las ceremonias oficiales es necesario e importante especialmente cuando se trabaja con ministros y autoridades, por esas razones estudié el curso de Protocolo y Ceremonial del Estado en la Academia Diplomática.

También he llevado cursos de comunicación gubernamental, comunicación estratégica, que igualmente ha servido para analizar e intercambiar ideas sobre situaciones de la coyuntura actual, crisis política y social, entre otros.

Considero que los más de treinta años de experiencia adquirida tanto en los diferentes canales de televisión como en las instituciones públicas donde he laborado, puede servir a los nuevos comunicadores.

La universidad nos da una base teórica de las comunicaciones, nos enseña el cómo, qué, por qué, dónde y cuándo comunicar y difundir un mensaje, pero definitivamente es en la “cancha” o en el campo donde se aplica, cuando se puede, lo estudiado y aprende que en ciertas oportunidades se improvisa y deja el paso a la creatividad para salir airoso de una situación o problema.

Por ello, es importante esforzarse y capacitarse constantemente con el objetivo de comunicar cada vez de una mejor manera, aprovechando las nuevas tecnologías, difundiendo con profesionalismo en los medios y formas adecuadas.

CAPITULO 1

EXPERIENCIA PROFESIONAL

1.1- De las aulas a la cancha

Mi primera experiencia en el mundo de la televisión fue, sin proponérmelo, en Panamericana Televisión (1978), cuando los organizadores de un concurso de belleza necesitaban una asistente por unos meses, y una persona amiga me propone trabajar con ellos. En ese entonces tenía poco tiempo de haber ingresado a la Universidad de Lima para estudiar la carrera de Ciencias de la Comunicación.

Hasta ese momento mi intención era especializarme en Relaciones Públicas, pero este trabajo y conocer al productor Alfredo Yong —en esos años uno de los más destacados en el mundo de la televisión peruana—, despertó en mí la curiosidad e interés por aprender cómo se producían los programas.

Debo reconocer que trabajar al lado de Alfredo Yong influyó en la decisión de ser productora de televisión. Alfredo Yong fue el productor general de Panamericana Televisión, es decir tenía que supervisar todos los programas que se producían en el canal, además de ser un gran director de cámaras. En la década de los 90 fue gerente de producción de América Televisión.

En una primera etapa, las funciones como asistentes no solo consistían en inscribir a las postulantes, sino, también, en formularles preguntas para saber el grado de conocimiento y desenvolvimiento, y elaborar una ficha de cada participante para que luego los organizadores tengan una mejor información a la hora de seleccionar a las candidatas.

Las tareas encomendadas consistían desde organizar los horarios a las candidatas hasta coordinar los ensayos, entrevistas en medios de prensa y grabaciones que el canal realizaba para difundirlos en diferentes programas.

Una de las cosas que más me gustaba de este trabajo era acompañar y apreciar el compromiso y profesionalismo de Alfredo Yong durante las grabaciones. Seguía paso a paso lo que hacía y tomaba nota de lo pendiente.

También a ayudarlo a buscar locaciones, vestuario y accesorios me motivaba como asistente. Terminó la etapa, pero dejó huella. Definitivamente era lo que me interesaba continuar en el futuro.

No pasarían muchos años para regresar a la televisión, me encontraba cursando el último ciclo de Estudios Generales cuando se me dio la oportunidad de trabajar en América Televisión como coordinadora en el programa “60 Minutos” que dirigía y conducía Francisco Diez Canseco Távara.

Trabajé casi un año en el programa cumpliendo diversas tareas. En un comienzo realizaba los reportajes que se emitían en el programa, pero no era lo que más quería hacer, me interesaba más la producción, es decir la planificación de temas a tratar, coordinar las entrevistas, reportajes, supervisar las grabaciones, editar. Eso entendió el director y me asignó esas funciones, a partir de ese momento empecé a forjar mi carrera en la producción televisiva.

1.2- La producción de programas de entretenimiento

Gracias a mi desempeño en “60 Minutos”, al término de la temporada del programa, me convocan para trabajar como asistente de producción en “La pregunta de los 10 millones”, programa concurso de preguntas y respuestas que Pablo de Madalengoitia producía y conducía, acompañado en la coconducción por Inés Hormazábal. Era el año 1983.

A diferencia del programa anterior que era grabado, este se realizaba en vivo y con la presencia del público. Ante tal situación la producción requería de una mayor exigencia, pero sobre todo tranquilidad en la toma de decisiones, en especial cuando ocurría algún problema o cambios inesperados en plena transmisión como sucedió, por ejemplo, una equivocación de parte de Pablo de Madalengoitia en el orden de las preguntas, que tenían un video de apoyo.

En fracciones de segundos se le indicaba al conductor que alargara la formulación de la pregunta con el objetivo de darle un mayor tiempo a la producción de cambiar el video. En esa época, debido a las limitaciones técnicas en el canal, no se permitía tener en previo dos videos.



“La Pregunta de los 10 Millones” (1983)

Luego, el siguiente año, 1984, América Televisión transmitió la segunda temporada del programa “La pregunta de los 25 millones”, bajo el mismo formato, con algunos cambios

en la escenografía y una secuencia adicional previa a la participación de los concursantes. Para entonces el canal me dio la responsabilidad de encargarme de la producción del programa.



“La Pregunta de los 25 Millones” (1984)

Años después, en el 2003, regresaría a América Televisión para producir una nueva versión del programa concurso de preguntas y respuestas “Saber y Ganar”. Esta vez la conducción estuvo a cargo de Carlos Cornejo y en la coconducción Verónica Amadori. Sobre esta experiencia en el programa trataré más adelante en este trabajo.

En los siguientes años continué trabajando en América Televisión en la producción de todos los programas que Pablo de Madalengoitia realizó en ese canal.

Entre ellos destacaron los remakes “Vivir la vida” (1985) donde se entrevistaba a un personaje mientras se le narraba pasajes de su vida y a modo de sorpresa ingresaban o llamaban familiares y amigos para contar anécdotas o momentos vividos; “Bienvenida la música” (1987), concurso donde los participantes tenían que adivinar canciones para avanzar a la segunda ronda.

Asimismo, destaca “Agenda personal” (1988), en el que se presentaban destacadas figuras del ámbito cultural y musical y también se les daba oportunidad a nuevos artistas.

Este programa lo conducía Pablo de Madalengoitia y lo acompañaban en la conducción de algunas secuencias personajes como Sammy Sadovnich ¹(parte musical) y Alberto Beingolea (entrevistas coyunturales). Otro programa que realizaba en paralelo fue “Jazz en vivo” con entrevistas y presentación de artistas de talla nacional e internacional.

¹ <https://www.facebook.com/100012205294594/videos/1233180063765492>



"Agenda Personal" (1988-1989)

En paralelo a la producción de los citados programas, América Televisión me encargó la producción de algunos especiales, entre los que resalta el homenaje a Chabuca Granda (1983), el aniversario por los veinticinco años de América TV, y transmisiones importantes como la llegada al Perú del Papa Juan Pablo II, entre otros.

Después de varios años de trabajar en programas de entretenimiento y especiales, el gerente general me convoca para apoyar en la producción del noticiero central, en ese entonces en proceso de reestructuración.

Es así como lo que iba a ser un apoyo de unos pocos meses terminó convirtiéndose en una pasión y, de esta manera comencé una nueva etapa en mi vida profesional como productora periodística.

Debo reconocer que no me fue fácil abrirme campo en América Televisión. Fue un proceso que duró algunos años, puesto que la mayoría de los trabajadores, hombres y con años de experiencia en televisión, no tomaban en cuenta las sugerencias que les realizaba, para ellos era una mujer, joven, de 21 años con escasa experiencia en ese momento.

Como se suele decir en el argot profesional "pagué derecho de piso": es decir recibí de parte de alguno de ellos bromas pesadas que perjudicaban mi desempeño, atrasaban mi trabajo, por lo que tuve que armarme de paciencia y astucia para ganar confianza en ese medio.

1.3- "1990"

Luego de un breve paso por ATV en el que me desempeñe como productora del programa periodístico "Esta Noche" que conducía y dirigía Gonzalo Rojas, regreso a América TV para encargarme de la producción general de "1990" con la conducción de Jaime Bayly.

El programa en sus inicios era más de corte político ya que las elecciones presidenciales y congresales estaban cerca.

Fue un año de arduo trabajo, el estilo de Jaime con su frescura e irreverencia, el reportaje y el ritmo que le impuso la producción al programa, que se realizaba en vivo, poco a poco logró la aceptación del público a tal punto que en el rating superó a su competidor de Frecuencia Latina, en el horario de las once de la noche, “90 Segundos”.

Para la realización del programa se coordinaba desde temprano el tema del reportaje que a diario elaboraba la periodista Rosana Cueva, el cual, mayormente, era sobre temas de coyuntura.

Como apoyo en la producción se contaba con dos asistentes, quienes tenían que conseguir la información y las entrevistas que Rosana requería para su reportaje. Aparte de las entrevistas a los candidatos a cargo de Jaime Bayly, también participaban con un comentario de tres minutos, Tomás Unger y Luis Rey de Castro, sobre ciencia y tecnología y política, respectivamente.

Conseguir diariamente dos o tres entrevistados no era fácil, sobre todo por la línea política que, por las elecciones, el canal tenía y por el estilo irreverente del conductor no todo político se arriesgaba a ir. Tampoco lo era producir un reportaje de diez minutos aproximadamente, donde se debía profundizar y contar la historia de la noticia del día. Eran reportajes de calidad, iguales o mejores incluso que los presentados en los programas periodísticos dominicales.

Para ello, como encargada de la producción, se discutía la estructura del reportaje con el editor, Alberto Rojas, quien luego, en la etapa de edición, se encargaba de darle el ritmo, musicalizar y balancear las opiniones e imágenes que sobre el tema se difundían.

Los temas y acontecimientos internacionales tampoco eran ajenos al programa. La guerra del Golfo pérsico, que empezó en agosto de 1990, entre Irak y una coalición de diversos países, sirvió para alejarnos un poco del tema político nacional y nos concentramos en analizar y transmitir en vivo las incidencias del conflicto bélico que concitó el interés mundial.

Pasada la etapa electoral, el programa —sin perder su estilo y característica— empezó a dar un giro temático y se volvió menos político: de los tres invitados uno o dos provenían del mundo artístico, llegando a pasar por el estudio del canal casi todos los artistas que llegaban al país.

Una de las anécdotas que se volvió parte del programa fue la ocurrencia de Jaime Bayly de preguntarle, en son de broma, a uno de los camarógrafos su opinión sobre un tema, dándole naturalidad y frescura a la secuencia.

Aproveché e identifique que esa escena funcionaría y no me equivoque. Lo incorporé como parte fija en el programa, es así como Jaime Bayly, en algún momento conversa brevemente con “Marchinares” causando muchas veces risas por sus comentarios. Esta

iniciativa generó curiosidad en el público y en los medios, al querer conocer al personaje detrás de la cámara, ya que solo se le escuchaba.

Las llamadas y solicitudes de entrevista al camarógrafo no se hicieron esperar. Solo permití que se presentara ante cámaras a Rafael Marchinares (nombre del camarógrafo) el último día del programa.

1.4 - Producción periodística

Terminada la temporada de 1990 paso a producir el noticiero “Primera Plana” en América televisión. Lo primero que se hacía era seguir (monitorear) la cobertura diaria que realizaban los periodistas, las primicias o notas especiales y conseguir entrevistas e imágenes de archivo que sirvan de apoyo para enriquecer los reportajes.

Luego de revisar todo el material visual que llegaba y ver los errores que cometían los periodistas al estructurar sus informes, se les daba, junto con el director del noticiero, las pautas para la corrección y mejorar de los reportajes. El control de calidad en un noticiero, antes de armar el guion del programa y salir al aire, es fundamental.

Cabe señalar que todo este trabajo de producción periodística se desarrolló en una época difícil, no solo por la crisis económica que atravesaba el país, sino por las acciones terroristas cometidas por Sendero Luminoso y el MRTA. Los atentados, apagones y el miedo imperaban en todas las regiones. El país se desangraba literalmente por la cantidad de personas asesinadas.

En ese contexto era necesario un tratamiento periodístico prudente, informando tal cual como ocurrían los hechos evitando la exageración, y cuidando que las imágenes no hieran la sensibilidad del televidente y dándole cabida a las diferentes posiciones políticas y sociales.

Con esta política se trataba de producir un noticiero que ofreciera un equilibrio entre las noticias trágicas y políticas con notas de miscelánea y deportes lo cual le daba ritmo y aligeraba el programa al televidente.

De otro lado, desde las condiciones laborales, se trabajaba de una manera casi precaria, desde el punto de vista técnico. No se contaba con los equipos adecuados para cubrir las noticias; por ejemplo, para tener el número de cámaras suficientes para la cobertura diaria, se contrataban camarógrafos con cámara VHS, cuando en los demás canales de la competencia se trabajaba con cámaras profesionales.

A pesar de las limitaciones el noticiero “Primera Plana”, que se emitía a las 20:00 h, bajo la conducción de Pablo Cateriano, Claudia Doig y Gustavo Barnechea, en el bloque deportivo, logró posicionarse y obtener un importante rating, ganándole en varias ocasiones a las novelas que transmitía la competencia.

Considero que se consiguió producir un noticiero equilibrado donde se informaba sin adjetivar y, como siempre nos repetían los miembros del directorio, emitiéndose un noticiero sin exagerar las tres “S”: sangre, sexo y sensacionalismo.

Mi paso por América Televisión constituyó una etapa muy importante en mi carrera profesional: fue la carta de presentación para integrar las filas de otros canales y aportar en programas periodísticos y deportivos. Trabajé en Panamericana TV en el noticiero 24 horas (1999); Latina noticiero “A Primera hora” (2001) y 90 segundos (1997-1998); ATV en el programa “Después del fútbol” (1996-1997); Cable Canal de Noticias como jefe de prensa (1998); y TV Perú en el cargo de asesora de la gerencia de televisión (2009).

Es correcto afirmar que la universidad nos enseña la base, los principios y fundamentos teóricos, pero es en la “cancha” donde el profesional aprende, por cuanto hay muchas cosas y casos que solo se ven siendo uno partícipe de los hechos.

1.5 De la producción televisiva a la comunicación institucional

Las circunstancias y el hecho de encontrarme laboralmente disponible conllevaron a que en algunas oportunidades acepte trabajar en instituciones públicas y privadas, pero siempre en funciones vinculadas a las comunicaciones y prensa.

Es así como ingreso, previo examen de selección, a la compañía de telecomunicaciones **BellSouth** (1999-2001), como asistente de prensa. Este trabajo me ayudó a ver diferentes situaciones desde otra perspectiva: de la empresa que quiere difundir su noticia.

En esta nueva etapa profesional aprendí a organizar actividades promocionales, conferencias de prensa y buscar eficaces alternativas de difusión de las noticias institucionales, como los despachos a las radios de provincia.

Después de este paso en el sector privado, y que también influyó en mi interés por la comunicación institucional, destaca el trabajo desempeñado en el **Ministerio de Promoción de la Mujer y Desarrollo Humano** (Promudeh) (2000-2001), un ministerio de corte social.

Esta experiencia duró pocos meses, pero los suficientes para darme cuenta de lo importante que es comunicar a tiempo y correctamente las decisiones que se adoptan, debido al peso e influencia de la opinión pública, y el poco interés de los medios en relación a los avances y acciones positivas de la institución.

Por este último motivo, se realizaba una importante gestión y coordinación para convencer a la producción de los canales para que entrevistaran a un especialista y/o preparen un reportaje.

No pasó mucho tiempo para que en febrero de 2002 me propongán asumir la Dirección de Imagen y Prensa de la **Corte Suprema del Poder Judicial**. Como en otros casos, lo

que pensé sería por unos meses —pues mi intención era regresar a la televisión— duró más de tres años.

La experiencia obtenida en BellSouth y en Promudeh sirvió para proponer a la presidencia del Poder Judicial un adecuado plan institucional de actividades y acciones que luego pude ejecutar. El objetivo era acercar al Poder Judicial a la población que, debido al contexto político de la década anterior, se encontraba distanciada.

Gracias al apoyo del presidente de la institución, doctor Oscar Víctor Alfaro Álvarez, y al equipo que trabajaba conmigo se inauguró en el Palacio de Justicia la Oficina de Orientación al litigante, la cual continúa funcionando, donde se brinda servicio gratuito de orientación de los procesos judiciales.

Esta oficina ofrece, asimismo, charlas sobre prevención del delito a los alumnos de cuarto y quinto de secundaria de las Grandes Unidades Escolares, hoy Colegios Emblemáticos, y otras especializadas dirigidas a los periodistas sobre los procedimientos y procesos judiciales.

Otra acción que tuvo una importante acogida entre los medios de comunicación y público en general fueron las transmisiones de los juicios al ex asesor del Servicio de Inteligencia Nacional (SIN), Vladimiro Montesinos, y todos los involucrados en los actos de corrupción cometidos en el gobierno de Alberto Fujimori.

Para ello se tuvo que organizar a los medios de comunicación y fijar reglas claras para a transmisión de las audiencias.

Posteriormente trabajó en la **Oficina Nacional de Procesos Electorales (ONPE)**, como jefa de la Oficina General de Comunicaciones, donde se logra fortalecer la imagen como una institución técnica, autónoma y transparente en la planificación, organización y ejecución de procesos electorales.

Las campañas publicitarias y el diseño del plan de marketing —implementadas por la oficina a mi cargo— en las distintas elecciones generales y congresales (2006 y 2011), municipales (2010), regionales (2010) y referéndum (2005) tuvieron el éxito esperado, cumpliéndose el objetivo institucional trazado correspondiente a la reducción del ausentismo electoral y el porcentaje de los votos viciados.

En mi gestión también se organizaron eventos nacionales e internacionales, y se implementaron las charlas “Diálogo Electoral”, espacio de difusión de temas electorales y otros relacionados a la democracia y gobernabilidad, ejecutado quincenalmente durante el año, a cargo de los especialistas de la institución o de organizaciones civiles vinculadas al Sistema Electoral (Transparencia, IDEAS, NDI, IRI), así como líderes de opinión y académicos.

El objetivo era que la ciudadanía y los periodistas conozcan las particularidades de los procesos electorales, consultas populares y referéndum, así como las funciones de la

ONPE (supervisión de fondos partidarios, educación electoral, organización, Ley de Partidos Políticos, etc.), en el marco del fortalecimiento democrático.

Otras mejoras implementadas en la gestión consistieron en el rediseño de la página web por una más funcional y “amigable” y de fácil acceso a la información, y la implementación de la Biblioteca Electoral, abierta a todo el público.

Mención aparte consiste el liderazgo en la coordinación de la cobertura periodística durante las jornadas electorales, que atraían la atención de los medios nacionales e internacionales, lo que obligaba a establecer procedimientos que debían cumplirse a fin de evitar el desorden en los locales de votación por la asistencia de los candidatos para el sufragio.

Los seis años de mi permanencia representaron una gran responsabilidad porque la administración pública, a diferencia de la privada, es más compleja, tiene normas más estrictas y con más etapas y plazos para la adquisición de bienes y servicios, lo que requiere una extrema cautela y cuidado en los requerimientos y conformidades.

Además, se realizó una permanente interacción con otras oficinas que desconocen el trabajo y la importancia de Comunicaciones, lo que implicó una coordinación constante para la consecución de los objetivos institucionales.

En octubre de 2011 decido dejar la ONPE y aceptar la propuesta de la jefatura de la Oficina de Prensa de la **Presidencia del Consejo de Ministros (PCM)**. Trabajar en el Poder Ejecutivo es interesante y al mismo tiempo estresante. En los tres años que estuve viví una infinidad de situaciones de crisis políticas y sociales, en Lima y en provincias. Como se solía mencionar en la PCM se tiene complejo de bombero: siempre apagando incendios.

Un aspecto muy importante es que la difusión de los logros y comunicar en el momento adecuado las decisiones y acciones tomadas no siempre dependía de la Oficina de Prensa ni del ministro, sino de una serie de factores políticos (interpelaciones, votos de confianza, renuncia de funcionarios, denuncias, etc.) que marcaban la agenda comunicacional.

Es importante señalar que, entre el 2011 y 2014, tiempo que estuve trabajando en la PCM, se sucedieron cinco jefes de gabinete (Salomón Lerner, Óscar Valdez, Juan Jiménez Mayor, César Villanueva y René Cornejo), quienes, como es natural, tienen su propio estilo comunicacional.

Esto demuestra lo complicado y difícil que significa diseñar un plan y estrategia de comunicaciones, ya que cada ministro tiene su estilo y prioridades de acción. Cada cambio de gestión representa en la práctica un atraso en la articulación de las políticas.

Un ejemplo de la complejidad de la articulación comunicacional se evidenciaba durante las crisis originadas por las protestas de los mineros informales e ilegales en los departamentos mineros del país, pero que a la vez exigía una solución multisectorial por

los actores implicados (ministerios de Energía y Minas, Ambiente, Cultura, Interior y Defensa, SUNAT y gobiernos regionales).

En ese contexto, la Presidencia del Consejo de Ministros gestionó la comunicación de varios sectores involucrados, cada cual, con sus respectivos mensajes e intereses, una labor complicada, por cuanto las reuniones en la capital, entre los actores involucrados, duraban varias horas (empezaban en la mañana y finalizaban en la madrugada del día siguiente) y dependiendo del momento y del estado de las negociaciones variaba el discurso de las partes.

Por otro lado, la oficina a mi cargo debía coordinar con el equipo de prensa la cobertura de las dilatadas reuniones entre los representantes del Ejecutivo, encabezados por la PCM, y los dirigentes de los mineros ilegales e informales, lo que implicaba el registro audiovisual de las conversaciones, la redacción de notas de prensa, coordinación de la estrategia comunicacional con los sectores gubernamentales, y las entrevistas en diferentes medios. Una labor exhaustiva.

Otro detalle es que la Oficina de Prensa de la PCM no solo se enfoca en el trabajo del jefe de Gabinete, sino que es necesario resaltar que esta institución del Estado es prácticamente el soporte del Poder Ejecutivo, y cuenta para ello con diferentes dependencias y oficinas.

Por ejemplo, el proceso de descentralización corría a cargo en lo referente a su implementación de la Secretaría de Descentralización; los temas vinculados a las comisiones multisectoriales, de carácter temporal o permanente, que agrupan a varias entidades (ministerios, municipalidades, sociedad civil) son abordados por la Secretaría de Coordinación.

También existía la Secretaría de Riesgos de Desastres, cuya labor era de prevención de posibles situaciones que pudieran causar daños a la población (volcanes, inundaciones, etc.). Igualmente, la Secretaría de Gestión Pública, que ve el proceso de modernización del Estado, sea simplificándolo o eliminando duplicidad de funciones en las entidades que lo conforman.

Además de las secretarías, se coordinaba las comunicaciones con otras oficinas como la Oficina de Diálogo, que intermediaba en los conflictos sociales al interior del país (mineros, indígenas, forestales) que sucedían constantemente en el interior del país en algunos caso contra el Estado y en otros contra las empresas privadas, generalmente del sector minero.

Otra dependencia importante es la Dirección de Demarcación Territorial, que estudia y propone alternativas de soluciones en lo relacionado a los límites de los distritos, provincias o regiones, que son fuentes de conflictos incluso en Lima Metropolitana, como es el caso de San Isidro – Magdalena, San Martín de Porres- Independencia o Surco-Chorrillos.

No menos importante son las OP como el Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre (OSINFOR) —en cumplimiento de lo establecido por el Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos— o los organismos reguladores (OSITRAM, OSIPTEL, OSIGNERMIN y SUNASS), en los que algunos miembros de su directorio son nombrados por la PCM. La misma situación se da en el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Propiedad Intelectual (INDECOPI).

Como se puede ver, todas las secretarías, oficinas, direcciones y dependencias adscritas señaladas inciden en la comunicación con sus diversos públicos, pues cada una de ellas presenta diversas particularidades e intereses, con mensajes a veces contrapuestos y que por lo mismo necesitan de la coordinación e intervención de la propia Oficina de Prensa de la PCM.

Al dejar la PCM e ingresar al **Ministerio de Educación** se pudo trabajar de una forma óptima las comunicaciones, debido a los criterios más técnicos y los cronogramas establecidos y de estricto cumplimiento a comparación de otros organismos con criterios más políticos.

En esta nueva entidad se diseñaban y planeaban las campañas publicitarias, se desarrollaban estrategias de comunicación para cada medio digital incrementándose el número de seguidores y la interacción en las redes sociales y web.

Del mismo modo se trabajaba con focus group ideal, estudios cualitativos, antes de las campañas educativas por ejemplo Buen inicio del año escolar con actividades para los profesores y alumnos de todo el país.

Otras instituciones públicas donde también he trabajado y aportado mi experiencia y conocimiento son el **Congreso de la República (2015-2016)**, la **Municipalidad de Lima (2016-2017)**, la **Defensoría del Pueblo (2017-2018)** y **EsSalud (2018-2019)** para luego regresar al Poder Judicial (2019-2021). Actualmente, desde marzo del presente año, me desempeño como directora general de la Oficina de Comunicaciones del Ministerio de Salud.

Cada institución tiene sus propias características, pero en todas se elaboran estrategias y planes con el objetivo de mejorar y fortalecer la imagen, además de gestionar todos los procesos de comunicación estratégica e información pública.

Por ejemplo, el Congreso de la República es una entidad de corte político, con 130 parlamentarios, más de veinte comisiones, varios grupos parlamentarios y comisiones investigadoras, los que demandan a la Oficina de Comunicaciones el apoyo en la cobertura de sus actividades (Nota de prensa y registro fotográfico y audiovisual).

En esa línea, si bien el Congreso de la República tiene un presidente, la máxima instancia es la Mesa Directiva, que dirige y planifica todo lo referente a organización parlamentaria.

Diferente es el caso del Seguro Social de Salud (EsSalud) cuyo enfoque es más humano por los casos que le corresponde atender en sus principales hospitales (Rebagliati, Almenara o Sabogal) o centros especializados (Instituto Nacional del Corazón) en Lima y en provincias.

Por esta misma razón, la mayor cantidad de denuncias que aparecen en los medios de comunicación se refieren a la lentitud en la atención de los asegurados o mala praxis médica. También a la calidad de los servicios o el mal estado de la infraestructura de los centros.

En algunos casos esta situación acaba en la muerte del asegurado, lo que obliga a un enfoque más humano y rápido de parte de la ORI (Oficina de Relaciones Institucionales) y también a entender la compleja relación entre un sistema que depende del Ministerio de Trabajo, pero cuyos recursos son manejados por el Ministerio de Economía y Finanzas y se enmarca en los criterios del FONAFE (Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado).

CAPITULO 2

COMPETENCIAS PROFESIONALES

Una de las experiencias profesionales que con más cariño recuerdo son los de productora de televisión, en especial los programas concurso que produce en América Televisión. Por ello es que he escogido desarrollar un poco mi paso por estos programas.

En los primeros, “La Pregunta de los 10 Millones” y “La Pregunta de los 25 Millones”, fueron en gran parte de aprendizaje, además de trabajar al lado de un personaje tan reconocido y querido por el público como lo fue Pablo de Madalengoitia.

En esta etapa, el trabajar en un programa en vivo, con público me ayudo a tener temple, a reaccionar rápido ante un problema y a no tomar decisiones con la “cabeza caliente” sino a analizar lo pro y contras.

Gracias a esa experiencia adquirida, pude después de varios años volver a producir una nueva versión de este tipo de programas “Saber y Ganar” y con la libertad que me dieron los directivos del canal introducir elementos nuevos al formato para hacerlos más interesante y ágil.

2.1 Los programas concurso pioneros de la televisión peruana

Desde sus inicios, la televisión convocó a públicos y productores a sus amplios auditorios y galerías, para hacer programas que recogieran el imaginario popular y se articularan a las demandas del mercado, a través del auspicio y promoción de productos y marcas.

Es así, que surge la idea de trasladar el éxito radial de los programas concurso a la televisión e involucrar al público, en quienes no solo despertaron curiosidad y admiración por el dominio nemotécnico e intelectual de determinados temas por parte de los concursantes, sino también por los premios.

Los concursos televisivos fueron, desde siempre, formatos idóneos para conjugar retos y habilidades de los participantes, con las emociones e identificaciones del público diverso convirtiéndolos en espectáculos de masas en horarios estelares.

El estilo de estos programas se convirtió en franquicias que se vendieron y se sigue vendiendo en el mercado internacional a decenas de países. Un mismo decorado, unas mismas normas de juego (que se repiten año tras año) ayudan a vestir, con éxito, la adaptación de un producto que los espectadores no podrán evitar ver como autóctono.

El Perú no fue ajeno a esta moda televisiva e incursionó en la producción de los programas concurso adaptando formatos de programas norteamericanos como *“The \$64.000 Question”* de la CBS (1955) y *“Twenty-One”* de la NBC (1956).

Los primeros programas concurso en el Perú se realizaron en la radio y se remontan a 1943. Según *“Memorias del aire”*², material bibliográfico con el que Luis Jochamowitz reseña la historia de la televisión peruana, el programa *“Quien estudia triunfa”*, Radio Universal de Ica, fue el prototipo radial de un show concurso que posteriormente pasó a la televisión.

En la década siguiente, Radio Panamericana, transmitía con éxito - *“La Pregunta por los 64 mil soles”*, asegurando su pase a la televisión. A partir de entonces se inician con fuerza los programas concurso en la televisión peruana. Fue, no cabe duda, un clásico de su época reeditado años después con otros nombres y algunas variantes o modalidades como *“Los cien mil soles de Olimpia”*, *“La pregunta de los cien mil reales”* o *“Lo que vale el saber”* este último en el recuerdo de algunos televidentes peruanos de la generación de los sesenta y setenta³.

En las últimas décadas, los programas concurso se gestaron —en su gran mayoría— en América Televisión, logrando éxito con *“La pregunta de los 10 millones”* (1983) y *“La pregunta de los 25 millones”* (1984), programas de mucha similitud, diferenciados entre sí apenas por la duración (una hora y una hora y media semanales, respectivamente) y por la incorporación de algunos elementos diferentes.

La animación a cargo de Pablo de Madalengoitia, relacionista público de la Internacional Petroleum Company (IPC), quien tenía experiencia como actor en la Compañía Nacional de Comedias y que con los programas *“La Pregunta por los 64 mil soles”* en Radio

² JOCHAMOWITZ, Luis. *“Memorias del Aire, 40 años de la televisión en el Perú”*, Talleres de AUSONIS S.A. 1998. Compañía Peruana de Radiodifusión

³ VIVAS, Fernando. *“En Vivo y en Directo: Historia de la Televisión Peruana”* Lima: Fondo de Desarrollo Editorial de la Universidad de Lima, 2001

Panamericana y de *“La pregunta de los 100 mil reales”* en televisión inició su brillante carrera como uno de los mejores animadores y maestro de ceremonias que ha tenido el país.

2.2 “La pregunta de los 10 millones” (1983)

2.2.1 Contexto político y social

Los cambios políticos y sociales ocurridos en el país como fue, el retorno a la democracia en 1980 y con ello la devolución de los medios de comunicación a sus antiguos dueños, así como las facilidades y beneficios tributarios a las empresas de radio y televisión expropiadas hicieron que estos medios pudieran revitalizarse e invertir en la producción de programas.

El país, no solo estaba sumido en una grave crisis económica – social, también se enfrentaba a los violentos ataques terroristas de Sendero Luminoso y el MRTA, obligando a los peruanos a vivir en un estado de zozobra y miedo permanente.

Es en este contexto que América TV apuesta por regresar a la pantalla, después de 19 años, un programa concurso de preguntas y respuestas *“La Pregunta de los 10 Millones”*. Esta coyuntura social fue argumento suficiente para brindar a un público, necesitado de distracción, programas del género de entretenimiento y que, además es rentable para el canal.

El programa fue un *“remake”* de los éxitos de Radio Panamericana *“La Pregunta por los 64 mil soles”* y de *“La Pregunta de los 100 mil reales” Canal 4 (1964)*. En ambos programas a medida que las preguntas se hacían más difíciles y el concursante acertaba, crecía el premio (bolsa de dinero), así como el interés del público.

La película *“Quiz Show”* (dirigida por Robert Redford, en 1994) bien podría remitirnos a la dinámica del programa: un concursante, un tema de su dominio y una pregunta cada vez más rebuscada y soltada por un carismático conductor. El participante era aislado en una cabina, totalmente hermética y tenía un minuto para ofrecer la respuesta. El suspenso aumentado por la musicalización adecuada, se replicaba desde los estudios de América Televisión hasta la de los hogares de los peruanos que seguían el concurso. El alivio llegaba cuando el concursante respondía correctamente y Madalengoitia, como aprobación a su respuesta, gritaba con entusiasmo: *“Respuesta correcta...!!!”*.

Como lo mencioné en el capítulo anterior, al término de la temporada del programa periodístico *“60 Minutos”*, Arturo Mackey, destacado director de televisión del canal, me propone trabajar en un nuevo proyecto *“La Pregunta de los 10 Millones”* con Pablo de Madalengoitia. Obviamente no tuve mucho que pensar, mi aceptación a trabajar con ellos fue inmediata.

2.2.2 Objetivos y logros

Trabajar como asistente de producción con el más importante animador y maestro de ceremonias del medio de la época fue un encargo muy especial para mí. Puse todo mi empeño y entusiasmo por hacer bien las cosas y aprender.

La primera conversación que tuve con Pablo fue en una reunión convocada por el gerente de operaciones, Condorcet Da Silva, participaron también el gerente de producción Jorge Souza Ferreyra, el director de televisión, Arturo Mackey, Pablo y yo. La simpatía y chispa de Pablo me hizo sentir cómoda, aunque alarmó un poco a los gerentes el verso florido del conductor.

En esa reunión se coordinó todo lo relacionado a la estructura, tiempo artístico por fecha y número aproximado de concursantes por programa. También se definió que la escenografía debía ser simple pero atractiva encargándole a Marco Leclere elaborar la propuesta. Si bien se contaba con auspiciadores el presupuesto era limitado.

Los directivos del canal no plantearon explícitamente los objetivos del programa, pero sí que querían que fuera un programa que de una manera amena y entretenida transmitiera conocimiento. América Televisión apostó por el reconocido presentador Pablo de Madalengoitia. En él recayó el peso del programa, su estilo y carisma, así como su bagaje cultural lo hacían ideal para repetir la conducción del concurso.

El formato del programa era como los producidos varios años atrás, pero con una remozada escenografía, mejor iluminación y una mayor inclusión de apoyo visual al momento de la formulación de las preguntas. Cabe recordar que para el año 1982 ya había el color en la televisión peruana a diferencia del blanco y negro de las décadas anteriores.

El programa tuvo una primera temporada de casi un año de duración para luego, retomar con una segunda temporada, pero esta vez con un premio mayor y con media hora más de duración ya que se incorporó un par de secuencias con un juego de preguntas.

El programa se transmitía en vivo y con público en el estudio todos los martes a las 21:00h. Acompañaba a Pablo de Madalengoitia en la conducción Inés Hormazábal. También apoyaba en el programa la modelo Cecilia Duarte quien era la encargada de conducir a los participantes al escenario y a la cabina⁴.

⁴ <https://www.facebook.com/victorzegarraoficial/videos/1188409137863194>



<https://www.youtube.com/watch?v=TDdpZmr4p8w&t=1s>

De esta manera, Pablo de Madalengoitia se consolidó como el animador por excelencia de los concursos de preguntas y respuestas. La presencia de Inés “Chacha” Hormazábal, recordada por haber trabajado de niña en el programa infantil *“El Tío Johnny”* dio frescura y realce al programa. Posteriormente, Inés Hormazábal, que por los últimos meses de su embarazo tuvo que ausentarse, fue sustituida por Zelmira Aguilar, la primera mujer negra en aparecer en una pantalla de televisión en el Perú, en calidad de coanimadora.

Desde el estudio A de América Televisión se emitía el programa. Desde temprano cada martes se instalaban los elementos de la escenografía, siendo la cabina lo que más resaltaba. La iluminación y musicalización eran parte importante porque ayudaban a crear más suspenso. El público, aproximadamente doscientas personas, ingresaban una hora antes.

El programa comenzaba con la participación de concursantes nuevos, quienes tenían que contestar correctamente sobre su tema, cinco preguntas cada una equivalente a cien mil soles, monto que aumentaba conforme acertara cada pregunta. En caso el concursante las respondiera correctamente se le daba la opción de retirarse con 500 mil soles o pasar a la cabina a responder la primera pregunta por un millón de soles y así sucesivamente semana a semana⁵.

Al ser un programa semanal las coordinaciones de producción empezaban inmediatamente terminaba cada programa, había que llevar el control de que concursantes pasaban a la siguiente ronda, qué pregunta y premio le corresponde y esa labor recaía en mí.

Los miércoles había reunión con Pablo y el editor de preguntas, Eduardo Lores, para coordinar que concursantes y temas nuevos ingresaban al programa. Para ello

⁵ <https://www.youtube.com/watch?v=TDdpZmr4p8w>

previamente se entrevistaba a los postulantes inscritos para saber cuánto conocían del tema, así como su desenvolvimiento ante cámaras.

Luego de seleccionar los concursantes nuevos y revisar los que continuaban, el editor de preguntas coordinaba conmigo las preguntas que podían tener algún apoyo visual ya sea de video o foto. Siempre se trataba de balancear los temas, que haya diversidad, que resulten interesantes y atractivos para el público.

Cabe mencionar que los premios otorgados eran gracias a los auspiciadores. La empresa Knorr entregaba al concursante que acertaba la última pregunta el premio de los 10 millones de soles; Ada Tour al que no lograba responder correctamente, los 5 millones un pasaje a Estados Unidos.

A diferencia de otros programas de concurso los concursantes tenían que ser mayores de edad.

Es importante destacar que el éxito del programa fue en gran parte por el estilo siempre correcto de animar que tuvo Pablo de Madalengoitia. Su desbordante personalidad, su facilidad para comunicarse, su simpatía y su manera educada de dirigirse al público.

Al respecto, Fernando Samillán señaló que el eje fundamental de los programas concurso es el animador, encargado de exponer las preguntas, la entrevista (si cabe el caso) e interactuar permanentemente con los concursantes. Para ello debe estar dotado de una amplia gama de cultura general, conocimientos y, por si fuera poco, de alegría, humor y carisma⁶.

Las anécdotas en los programas en vivo son frecuentes y con un presentador como Pablo de Madalengoitia más aún.

Recuerdo una que causó mucha gracia entre el público y en el control maestro también. Fue en un programa en que se marcó para que ingresara Arturo Pomar, narrador de noticias del canal, a entregarle el premio "Circe" que le habían otorgado a Pablo como el mejor maestro de ceremonias. Pablo no había podido asistir a la ceremonia.

Durante la escena en todo momento Pablo le agradecía a Arturo llamándolo Óscar en reiteradas oportunidades, en el estudio el coordinador de piso le hacía señas haciéndole ver su error. Hasta que en un momento Arturo Pomar le dijo a Pablo que se estaba equivocando y que no se llamaba Oscar sino Arturo, a lo que Pablo con la gracia y simpatía que lo caracterizaba le contestó: "Es que este premio que me has entregado es como un Oscar para mí "logrando de esa manera salir del error airosamente y conseguir los aplausos del público".

A raíz del fallecimiento de Pablo, Francisco A. Castillo Gomero, uno de los ganadores de "*La Pregunta de los 10 millones*", describe a Pablo y a su programa en una carta enviada

⁶ Entrevista realizada por la autora del trabajo a Fernando Samillán, febrero del 2008.

a Caretas: *"Es el 18 de enero de 1983, 9:55 de la noche y Pablo de Madalengoitia formula la última pregunta por 10 millones de soles. La música de suspenso empieza a correr los 30 segundos de plazo, el público en silencio espera el desenlace y mi voz desde el fondo de la cabina se deja oír con nitidez: "Cáceres dividió su ejército en dos secciones para atacar a los chilenos por los valles de Matucana y Chosica.". Luego vendría la sentencia final: "¡Respuesta ganadora!" Voz inconfundible de aquel maestro de maestros de ceremonias, insuperable promotor de la cultura e inolvidable amigo. Mi participación en 'La Pregunta de los 10 millones' fue un momento especial en mi vida y una gran oportunidad para abrir nuevos rumbos en mi desarrollo personal. A consecuencia fui requerido por el Ministerio de Guerra para trabajar en el sesquicentenario del nacimiento del general Cáceres, hice una serie radio educativa, editamos más de seis libros sobre la vida del Héroe de la Breña y se construyó el Museo Cáceres del cual tuve el privilegio de ser su primer director"*⁷.

El programa concluyó en diciembre de ese año con diez ganadores de los 10 millones. En enero de 1984, en un programa especial llamado *"Duelo de Estrellas"*, los vencedores del programa compitieron, cada uno, con su tema. Esta vez, el premio para el vencedor del duelo fue un automóvil del año.

En líneas generales el programa logro conseguir lo que los directivos del canal y la producción del programa desde el comienzo se propusieron: brindar conocimiento, a través de los concursantes de una manera entretenida

2.3 "La Pregunta de los 25 Millones" (1984)

2.3.1 Coyuntura político -social

En 1984 el contexto político y social no era muy diferente al del año anterior. El país continuaba viviendo las inclemencias de los ataques terroristas de Sendero Luminoso y el MRTA, además, se acercaban las elecciones presidenciales y parlamentarias ocupando el escenario las campañas políticas de los diferentes partidos políticos.

América Televisión vuelve a apostar por una nueva versión del programa que el año anterior le dio prestigio y buena audiencia, sobre todo entre el público juvenil. Los objetivos del programa eran los mismos que el de la temporada anterior, brindar conocimiento de una manera entretenida. Esta vez el premio era mayor, 25 millones de soles.

La conducción, siempre a cargo de Pablo de Madalengoitia, acompañado nuevamente de Inés Hormazábal. El horario fue el mismo, los martes a las 21:00h⁸.

Los auspiciadores fueron en su mayoría los mismos, y el formato del programa tuvo solo una variante, se le adicionó media hora más de programa y dos secuencias con un juego más ligero de preguntas y respuestas.

⁷ *Caretas 1567 : Nos Escriben y Contestamos, mayo 1999* www.caretas.com.pe/1999/1570/cartas/cartas.htm - 22

⁸ <https://www.youtube.com/watch?v=I5QzP9uoLcw>

A diferencia de *“La Pregunta de los 10 Millones”*, esta vez el programa tuvo una hora y media de duración, se incorporó al inicio dos bloques con un juego en el cual participaban dos concursantes, a quienes se les formulaban preguntas de cultura general con alternativas de respuesta. El premio para el ganador era mayormente un artículo como un reloj o algo parecido.

2.3.2 Objetivos y logros

El trabajo de producción no difería mucho del que se realizó en la temporada anterior ya que el formato era casi el mismo. La diferencia estaba en el espacio agregado para el cual había que seleccionar a los concursantes que participarían en este juego de preguntas, previamente se los entrevistaba para conocer que tanto sabían de cultura general.

Para esta secuencia del programa, se coordinaba con Pablo y el editor de preguntas que concursantes estaban aptos para participar, también el tipo, temas, así como el grado de dificultad de las preguntas. Esta parte del programa debía ser ágil, dinámica, los temas podían ir desde quién pintó la Monalisa (Leonardo da Vinci) hasta quién fue el *“Rey del Rock”* (Elvis Presley).

Al ser los dos bloques iniciales del programa, los concursantes además de conocer algo de cultura general, de preferencia debían tener carisma, ser desenvueltos. En cada ronda del juego participaban dos concursantes quienes tocaban un timbre para poder responder, por cada pregunta se le daba cuatro alternativas de respuesta y el ganador de la fecha concursaba la siguiente semana y así sucesivamente hasta que alguien lo derrotara.

El objetivo era atrapar al televidente con preguntas que, en muchos casos ellos podrían saber o responder al escucharlas.

Al igual que en el programa anterior en las secuencias del concurso por los 25 Millones la dificultad de las preguntas iba en aumento semana a semana, a medida que la competencia se hacía más reñida y el premio crecía.



Asimismo, en este programa el rol protagónico no se lo llevaba el participante, sino el presentador y/o conductor. Los competidores destacaban por su permanencia en la carrera, mientras que Pablo de Madalengoitia se lucía en cada aparición y se convertía en el rostro del programa.

“Pablo de Madalengoitia fue el Señor de la Televisión cuando en esta había cierto protocolo. Como ya era mayor -40 años- cuando ingresó a ella, su cometido no fue pueril ni improvisado, tampoco conservador. Fue la engolada frescura de un tipo culto, bien hablado, aquiescente, buen motivador y desinhibidor de los invitados desconocidos o famosos en sus cientos de horas televisivas. Pero más se recuerda al Pablo de concursos nemotécnicos como “Lo que vale el saber”, donde al lado de los jóvenes se comportaba más patero que paternal...”

Así describe el periodista Fernando Vivas al mítico Pablo de Madalengoitia, de quien dice que *“(...) en sus mejores tiempos, fue un comunicador en buenas migas con la televisión, un eficaz vendedor de sus bondades, pero suficientemente digno como para no dejarse arrastrar por los excesos del populismo y suficientemente culto y exigente como para dar a su trabajo cotidiano un visible toque de distinción”*.

La temporada de “La Pregunta por los 25 Millones” duró casi un año.

2.4 “Saber y Ganar” (2003)

2.4.1 Coyuntura política y social en el 2003

El contexto socio político generado por el gobierno de Alberto Fujimori (1990-2000) provocó un importante cambio en la personalidad de los medios de comunicación en el Perú, sobre todo en la televisión de señal abierta (de acceso general), medio que, por su inmediatez y capacidad de rápida y eficaz ejercer influencia en el público.

En esta época se revistió la televisión de características marcadas, orientadas a bloquear las inquietudes del televidente por la reflexión y cuestionamiento del status quo en la población.

“Consecuente con un estilo personalista que se acentuó tras el golpe del 5 de abril de 1992, Fujimori concentraba los favores y las decisiones. La caída de Fujimori y de su

⁹ Caretas N° 1569, extractos del artículo “Cine/TV” de Fernando Vivas. Mayo de 1999
www.caretas.com.pe/1999/1569/cine/cine.htm - 9

gobierno fue un derrocamiento mediático. Los videos reveladores de la corrupción y de los tenebrosos manejos políticos de su administración precipitaron su desastre, que también ha dejado muertos y heridos entre empresarios, políticos de diversas tiendas, magistrados, periodistas y personajes de la farándula.¹⁰

En este escenario, el paradigmático milenio del año 2000 —en el ámbito televisivo— se inicia con la virtual desaparición en nuestro país de los programas de entretenimiento con contenido cultural o didáctico en el Perú. Por otro lado, el público, se mostraba poco exigente y hasta sumiso ante los contenidos de baja calidad que se emitían, especialmente en las antenas de señal abierta.

América Televisión, el segundo canal más antiguo del Perú (1958) y el líder, en ese entonces, en sintonía en señal abierta, planteó de manera pionera la reconversión de los contenidos de su pantalla al término de la “era Fujimori”.

Inspirados en la filosofía que los llevó a sentar escuela en las postrimerías de los años cincuenta, los entonces administradores temporales de dicho canal —Jaime Crosby y José Tola¹¹— propusieron rescatar programas colocando al “conocimiento” y el “saber” como protagonistas de un espacio televisivo de entretenimiento, gratificante y motivador.

En el marco de una estrategia que apuntaba a “lavarle la cara” a América Televisión, Crosby y Tola proponen y presentan una nueva programación con la inclusión de programas que, poco a poco, dejen atrás el recuerdo de lo que hasta entonces se había posicionado como “televisión basura”.

Así, se decide la reedición de los programas concurso que, hasta finales de la década de los ochenta, e incluso inicio de los noventa, captaban un buen nivel de audiencia y un posicionamiento favorable al canal.

El escenario estaba listo para intentar poner a disposición del público del nuevo milenio una versión remozada de los programas concurso. El nombre elegido para el programa fue “*Saber y Ganar*” y, a partir de noviembre del 2002, se moviliza toda una maquinaria para poner en marcha un nuevo programa concurso.

2.4.2 Concepción del programa

¹⁰ Revista Que Hacer N° 128, Fondo editorial Desco “Desmontando el Fujimorismo” por Hernando Burgos Enero–Febrero 2001

¹¹ A fines del 2001 América Televisión entró en un proceso de insolvencia. La junta de acreedores de América Televisión nombra a “Consultora A” como administradora del canal. Este encargo lo llevaron a cabo Jaime Crosby y José Tola.

A mediados de 2002, América Televisión me propone la producción general de un programa de concursos el cual aún no tenía nombre, pero proponían el mismo formato del último programa producido en el canal que era *“La pregunta de los 25 millones”*.

En esos momentos me encontraba laborando como directora de Imagen y Prensa de la Corte Suprema del Poder Judicial. Luego de solicitar la autorización correspondiente al presidente del Poder Judicial acepto la propuesta.

Es importante precisar que pude hacerlo al no existir incompatibilidad entre ambos trabajos ya que el proyecto del canal se trataba de un programa de entretenimiento, no era un programa periodístico, en el que podría haberse dado un conflicto de interés con la institución.

En este caso, la necesidad se sustentaba principalmente en la urgencia del canal por entregar una programación de mejor calidad en contenido, tanto en imagen como en lenguaje, por aquella época bastante venido a menos. Mas aún, teniendo en cuenta los antecedentes de la televisión del país en la década de los noventa.

En medio de esta necesidad, América Televisión apostó por revivir un programa concurso que despertase en los televidentes una identificación con los concursantes, que vivían una vida tan normal como la de cualquier espectador, pero —a la vez— extraordinaria en su capacidad de aprender e interiorizar, es decir asimilar conocimientos.

Durante las reuniones previas con los directivos del canal, se discutió por varias semanas en torno a la idea central del programa y la estructura del mismo, así como el estilo.

Confiados en el éxito de los recordados programas *“La pregunta de los 10 millones”* (1983) y *“La pregunta de los 25 millones”* (1984), se propuso la posibilidad de llevar un programa de corte muy similar, aunque con algunas características propias.

El reto que se planteaba era cómo lograr el éxito ante una audiencia que durante más de dos décadas había perdido de vista programas de esta naturaleza ¹².

Otra gran interrogante que se presentaba en el camino era la composición del público, integrada en su mayoría por jóvenes que no contaban en su experiencia con una tradición de programas concurso y mucho menos de conocimiento.

¹² CARPIO VALDEZ, Santiago. “Producción audiovisual”, Lima: Fondo de Desarrollo Editorial de la Universidad de Lima, 1997 p 37

Por si fuera poco, a ello había que sumarle la diferencia de nivel educativo. El público de “*Saber y Ganar*”, era –sin duda- muy diferente al de los programas producidos en 1983 y 1984.

Los objetivos planteados para llevar adelante el programa se resumen en tres puntos:

- 1.- Recuperar el liderazgo como canal emisor de programas de entretenimiento con contenido cultural.
- 2.- Atraer un público de mayor nivel educativo, con mayor incidencia en las esferas de los líderes de opinión y con mejor poder adquisitivo (de cara a los auspiciadores).
- 3.- Desde la perspectiva política, mostrar una cara abierta a los cambios, mostrar la imagen de “una nueva etapa en la televisión peruana”.

Meses antes de la fecha propuesta para salir al aire se grabó simulacro del programa con diferentes presentadores. El objetivo era poder analizar el desenvolvimiento, facilidad de palabra, capacidad de improvisación, aceptación del público, así como el ritmo, tiempos y demás elementos técnicos propios de todo programa.

2.4.3 Estudio de factibilidad

Para trabajar el proyecto del programa concurso, América Televisión encarga a la empresa ICOM -Investigadores y Consultores en Mercado S.A.- una investigación cualitativa sobre el nivel de aceptación de un programa concurso.

El estudio cualitativo apuntaba a determinar no solo la factibilidad del mismo, sino la mejor manera de presentarlo ante el público.

ICOM realiza seis sesiones de focus group integrados por diferentes grupos de personas compuestos por mujeres y varones de distintas edades, niveles socioeconómicos y espectadores habituales de programas concurso.

Como paso previo a la realización de este estudio se diseñó un programa piloto del programa. Las características del piloto fueron:

- Agilidad y desenvolvimiento ante cámaras de diferentes presentadores.
- Una escenografía alegre, vivaz sin dejar de ser sobria.
- Manejo direccional de cámaras, las cuales captaban al presentador no sólo cuando hacía preguntas, sino, además –mediante un paneo- la expresividad de las personas que asistían al set.

- La musicalización —dramática en los momentos en que se esperaba la respuesta— fue además pieza clave en el éxito de este piloto. Los agudos y graves, que cobraban fuerza o se mitigaban, según era el caso, mantenían el clima de tensión a lo largo del programa.
- Se aprecia una marcada preferencia por los programas concurso de orientación familiar que suscita el interés y participación por integrantes de la familia.
- La presencia de los niños entre los concursantes es altamente motivadora, pues —a todas luces— llama la atención y sensibiliza al espectador el conocimiento de los pequeños y la capacidad que demuestran al enfrentar nuevas situaciones que se presentan a lo largo del programa.
- Temas misceláneos, que no estén estrictamente vinculados a temas culturales de mucha complejidad, sino que puedan referirse a temas de actualidad, que se ubiquen en mayor o menor proporción dentro del bagaje del público general.
- Dinámica del concurso marcada por diferentes fases de creciente dificultad.

El estudio tuvo además como encargo principal conocer entre el público que participaba en el focus group su preferencia por determinado conductor y asistente en la conducción del programa, la escenografía, así mismo investigar acerca de los hábitos de sintonía de los programas concurso, profundizando el día y horario que estarían dispuestos a verlo., as

También se indagó sobre las expectativas con respecto a un programa concurso de conocimientos y se evaluó la propuesta de un nuevo programa de ese corte, poniéndose especial énfasis en el estilo de la conducción.

Para la mayoría de los encuestados la propuesta resultaba atractiva y suscitaba interés. Si bien no era un programa novedoso, era percibido como una alternativa diferente dentro de la programación de ese entonces.

A partir del análisis del focus group efectuado por la empresa y con las recomendaciones o sugerencias vertidas se pasó a la etapa de preproducción.

2.4.4 Lo comercial, auspiciadores

La apuesta por el programa *“Saber y Ganar”* era cubrir el nicho de la audiencia preferentemente juvenil a través del concurso, ofreciendo conocimientos de manera indirecta. Conjugarlo con lo comercial no fue tarea fácil. El principal argumento de los publicistas yacía en una interrogante: ¿Interesará al espectador un programa concurso de conocimientos?

Por esta razón el reclutamiento de los auspiciadores del programa demandó más tiempo del acostumbrado. Los clásicos patrocinadores, como bebidas gaseosas o golosinas, se inclinaban a un público más joven, es decir niños. Convencer a otros de que apostaran por este subnivel demandó esfuerzo, tenacidad y paciencia.

Como productora no quería ceñirme a los clásicos premios que no atraían a nadie, sino a verdaderas recompensas: una importante cantidad de dinero que satisficiera las expectativas del concursante y del público en general, así como premios atractivos para los que no lograban pasar a la siguiente ronda, pero que habían demostrado conocimiento en su tema y esfuerzo.

Se consiguió un total de cinco auspiciadores siendo los principales: el Banco de Crédito del Perú, entidad financiera encargada de premiar con 20 mil dólares a cada ganador y la importadora Hiraoka, encargada de regalar aparatos electrodomésticos (televisores, cocinas, refrigeradoras, etc.) de su marca Miray a los concursantes perdedores.

También se aunaron al proyecto con premios menores BellSouth, la Universidad San Martín de Porres y el diario El Comercio.

Desde el inicio, **“Saber y Ganar”** logró su objetivo, concitó el interés de grandes y chicos y trajo importantes beneficios económicos al canal de televisión. Las dudas y temores paulatinamente quedaron de lado. Quienes hasta ese momento dudaban de la permanencia en el aire del programa, se convencieron de que la cultura y el entretenimiento podían ir de la mano.

Los directivos del canal mostraron cautela en un inicio. Las cifras iniciales del rating la tomaron con precaución. No obstante, al ver que semana a semana se consolidaba **“Saber y Ganar”** en la teleaudiencia, terminaron por brindar su más completo apoyo. Se rompía así el viejo patrón de que ‘la cultura no vende’. Con creces se demostró lo contrario. El público expresó su interés. El principal objetivo se había alcanzado.

2.4.5 La preproducción

La producción de un programa televisivo, como proceso creativo, puede iniciarse de mil maneras y desarrollarse de otras tantas, en el caso de **“Saber y Ganar”**, el proceso se inició después de conocer los resultados del estudio de la empresa Investigaciones y consultores de mercado (ICOM) y de haber identificado las necesidades del público objetivo, lo que seguía era conformar el equipo de producción.

Gracias al apoyo de la gerencia de Producción convoqué a dos asistentes de producción para iniciar de inmediato el trabajo. Más adelante se integraron al equipo un practicante y el editor de preguntas, el destacado historiador Luis Enrique Tord.

Junto con las asistentes y con la asesoría del área legal del canal elaboramos las bases del concurso. Se tuvo que ser cuidadosos puesto que, a diferencia de los programas concurso transmitidos años atrás, esta vez se quería contar con la participación de menores de edad a quienes, por un tema legal, se les exigía estar acompañados y autorizados por sus padres y/o tutores.

En paralelo, se empezó a diseñar la escenografía adecuada a la personalidad que se le deseaba dar al programa: más informal, con un estilo remozado. Se plantea, por ejemplo, la instalación de una pantalla plasma y que el ingreso del concursante sea bajando las escaleras y entre el público. Sixto Rodríguez, conocido diseñador de escenografías de televisión, tuvo el encargo de desarrollar los bocetos. El lugar elegido para las grabaciones del programa fue el Studio 4 (Barranco), que fue acondicionado para este fin.

Tomando en cuenta el análisis de ICOM y las opiniones vertidas en los focus group se eligió finalmente a los animadores: Carlos Cornejo (conductor) y Verónica Amadori (coanimadora).

Carlos Cornejo se adaptó rápidamente al estilo del programa. Su experiencia en periodismo televisivo ayudó a su desenvolvimiento, además su carisma, amplio bagaje cultural, su sonrisa fácil y sincera atrajeron de inmediato la atención de todos. Extraño en alguien que jamás había participado en un programa de esa naturaleza.

Algo similar ocurrió con su co-conductora, Verónica Amadori, quien decidió dejar atrás su pasado de exitosa modelo y —con su imagen jovial y fresca— aventurarse a este tipo de programas.

Durante tres meses se ensayó de manera ininterrumpida con los conductores la puesta en escena del programa. Carlos y Verónica recién se conocían y debían congeniar y complementarse.

En los ensayos se marcaba las entradas y salidas en el escenario, tiempos y el ritmo en cada secuencia. La interacción entre ellos fue uno de los puntos donde se puso más énfasis. No se quería que emularan a Pablo de Madalengoitia, los conductores debían ser los más naturales posible e imprimir su propia personalidad. Además, el programa contaba con elementos y premios que los programas anteriores no entregaban y eso, entre otros factores, marcaba una diferencia.

Fue una etapa de arduo trabajo a Carlos y Verónica, al ser nuevos en este tipo de programas. Se le sometía a infinidad de pruebas de cámara para mejorar su imagen, afinándose hasta el último detalle: desde el nudo de la corbata hasta el color del vestido, la tonalidad de los accesorios y el tipo de peinado. En suma, que todo resulte atractivo, pero sin pecar en excesos.

Al igual que en los programas concurso anteriores se tenía que seleccionar a los concursantes. Para ello se convocaba a los postulantes a una entrevista a cargo del editor de preguntas y yo. De acuerdo al conocimiento del tema y desenvolvimiento se les indicaba la fecha en la que podrían concursar.

Fue un largo proceso, pues la selección era ardua y complicada. Cientos de niños y adolescentes, jóvenes y adultos se presentaron a la convocatoria del canal, que buscó homogeneidad y uniformidad al momento de la selección, dado que los concursantes tendrían que demostrar conocimientos no sólo básicos, sino inclusive científicos, porque algunas preguntas del programa girarían en torno a lo intelectual y lo erudito.

Como productora siempre traté de que los concursantes sean desenvueltos y carismáticos, que el público logré identificarse con ellos. Los convocados fueron, en su gran mayoría, personas como cualquier otra, es decir personas que uno se encuentra en la calle; gente apacible, sobria en gestos y expresión. La participación de niños y adolescentes con temas como Harry Potter, El Señor de los Anillos, de moda en ese año, cautivó al público joven.

Con la estructura del programa aprobado, con los conductores preparados y con concursantes seleccionados el equipo ya estaba listo para salir al aire. El objetivo era lograr recapturar en un público nuevo, sobre todo joven, la afición por los programas concurso, bajo un enfoque distinto, con mayor agilidad y dinamismo, sin descuidar la esencia del producto.

2.4.6 El programa

“**Saber y Ganar**” salió finalmente al aire el 13 de mayo del 2003. Se grababa los viernes y se transmitía el domingo de la misma semana en el horario estelar de las 19:00 h por América Televisión.

El programa tenía una duración de 45 minutos artísticos más 15 minutos de publicidad, aproximadamente. Constaba de cinco bloques o secuencias variables en cuanto a contenido, dependiendo de la evolución de los concursantes.

La grabación del programa se realizaba como si fuera un programa en vivo. El público asistente, aproximadamente doscientas personas, eran en su mayoría familiares y amigos de los concursantes. También asistían estudiantes de colegios y universidades.

A fin de brindar agilidad, rapidez y sobre todo emociones a **“Saber y Ganar”**, se necesitaba que los participantes, además de dominar determinados temas, supieran transmitir convicción al dar sus respuestas.

En **“Saber y Ganar”** la premisa consistía en que los concursantes debían conducirse con una cortesía espontánea y elemental, que recordara mejores tiempos. Este carácter normal y razonablemente feliz de los participantes de **“Saber y Ganar”** tenía –a mí entender- un solo origen: la cultura.

Para diferenciarlo de los programas anteriores y darle más agilidad y dinamismo agregué a la estructura un video introductorio por cada concursante nuevo; de esta manera el televidente conocía un poco el tema por el cual estaba participando.

Otro atractivo del programa consistió en los premios que podía llevarse el concursante si no acertaba la pregunta en cabina. Eran electrodomésticos que, de acuerdo al nivel de la pregunta, aumentaban en valor.

El programa se componía de cinco secuencias o bloques donde el protagonista no solo era el conductor, sino en la participación del concursante. Como lo comenté en un inicio, se buscaba difundir conocimiento de forma amena. El concursante elegía el tema, que podía referirse a un personaje de la historia, un programa de televisión o un grupo de rock, pues el abanico de posibilidades era amplio.

Es así como tuvimos participantes, entre niños, jóvenes y adultos, con temas tan variados como Harry Potter, María Antonieta, Los Beatles, Bolívar, Jorge Basadre, El Chavo del Ocho, Julio Verne, El Señor de los Anillos, Beethoven, entre otros¹³. El primer ganador del concurso fue un niño de doce años de edad que supo responder a las preguntas sobre el mago Harry Potter.

El formato era similar a la de los programas concurso anteriores. Las primeras cinco preguntas el conductor las formulaba en el podio para luego, si el concursante decidía continuar, pasar a responder en la cabina la pregunta correspondiente a la semana.

Sin duda, un concurso de conocimientos donde el concursante tenía que aplicar estrategia y mucha memoria para ganar el premio de 20 mil dólares. Los que no tenían

¹³ https://www.youtube.com/watch?v=RUNfZ_CaUHU&t=124s

la suerte de llegar al final del concurso se llevaban el reconocimiento del público y el premio que le correspondía a la pregunta que no respondía correctamente.

Cabe destacar que durante la temporada que duró el programa se introdujeron elementos nuevos que lo diferenciaban de la emisión televisiva producida años atrás. Además del video introductorio a cada tema, se elaboraba un reportaje sobre el concursante si llegaba a la novena pregunta.

Esta reseña y otras sorpresas que se podían presentar durante la participación de cada uno de ellos, tenían como objetivo darle emotividad al programa y mostrar al público un aspecto distinto y al mismo tiempo común del concursante.

Por ejemplo, durante la participación de Giancarlo Vaccelli (Historia de los mundiales de fútbol) se presentó en los estudios el presidente de la Federación Peruana de Fútbol (FPF) y el entonces director técnico de la selección peruana de fútbol, el brasileño Paulo Autori, quien le obsequió una camiseta de la selección.

En otra ocasión, al concursante sobre la historia de Egipto, señor Vildoso, la editorial Bruño le ofreció editar libros sobre historia, a pesar de que perdió en la novena pregunta. A otros concursantes se les sorprendía con la visita o llamada de un familiar o amigo cercano que no veían desde hacía mucho tiempo.

En resumen, como productora general del programa desarrollé un interesante esquema que permitió abordar de una manera didáctica, durante la hora de duración del programa, una variedad de temas ilustrativos, históricos y curiosos que contribuyeron a ampliar el conocimiento y entretener a los televidentes. Se atrajo a un público joven y adulto que se identificaba con el concursante y que vibraba y sufría junto a él.

Con el programa concurso "**Saber y Ganar**", América Televisión demostró, en esa época, que es posible producir espacios que apuesten por la cultura sin descuidar el tema del rating. A solo una semana de terminar la temporada, la producción recibió el trofeo al "Mejor Programa Concurso de la TV peruana".

En medio de concursantes que respondían preguntas sobre Isadora Duncan, María Félix y Giuseppe Verdi, el presidente del directorio de la revista Gente, Enrique Escardó, entregó a Carlos Cornejo y Verónica Amadori el Trofeo Gente 2003 como "Mejor Programa Concurso de la TV peruana".

"Quiero felicitarlos por ser la revelación de este año, y lograr que un programa cultural tenga tanta sintonía, debo admitir que, al principio, pensé que no se lograría, pero

después de todos estos meses, nos hemos dado cuenta que sí y este premio va para el programa por apoyar la cultura", expresó Escardó durante la grabación.

Al término de la temporada, diciembre de ese año, el programa entregó a cada uno de los seis ganadores veinte mil dólares y, a los que se quedaron en el camino, por errar en alguna respuesta, electrodomésticos (televisores, refrigeradoras, congeladoras, etc.).

De esta forma, con este programa concurso, América Televisión demostró que se pueden tener espacios que apuesten por el conocimiento sin descuidar el tema del rating.

CAPÍTULO 3

LECCIONES APRENDIDAS

3.1 Entre la teoría y la práctica

La formación universitaria en la Universidad de Lima significó en la práctica la constitución de un espacio de contraste entre la teoría académica universitaria, que se desarrolla en sus aulas, y la experiencia del día a día adquirida en los medios de comunicación.

Este contraste que permitió un permanente diálogo de lo enseñado en la universidad y el aprendizaje empírico, consistió no solamente de los trabajos asignados como parte de los cursos, sino de las conversaciones en *extramuros* con otros compañeros de clase y profesores.

La comunidad universitaria cumple en realidad su misión cuando la enseñanza trasciende las paredes de las aulas y los horarios de clase y se convierte en una fuente de preguntas y respuestas al amparo de nuevas experiencias producto de la práctica profesional.

Por ejemplo, los cursos o talleres de periodismo, algunos relacionados a la producción audiovisual como parte del taller de televisión, significaron una base y un complemento de lo aprendido en los sets de los canales, durante la producción de los programas, puesto que brindaban una serie de pautas que —en teoría— optimizaban este proceso.

Sin embargo, como es evidente, ciertos aspectos teóricos, por diversos factores (presupuesto, personal, recursos, políticas) no son aplicables a la realidad del día a día de los canales, lo que obliga al estudiante a un replanteamiento práctico del ejercicio

profesional. A lo indicado se adiciona la resolución de ciertas circunstancias que solo se presentan en la experiencia profesional.

Esta dualidad teoría-práctica no sería posible desprovista de la formación académica universitaria y las herramientas ofrecidas en los años de la carrera. El conocimiento adquirido en los cursos converge en los diferentes momentos de la praxis profesional, de la misma forma como las primeras letras o las operaciones aritméticas más elementales cada vez que uno escribe una nota periodística o un guion o suma o resta las horas o los días de la semana.

En otras palabras, el estudiante escoge —consciente o no— lo ofrecido por los docentes, qué armas (conocimientos) usar o descartar, según su criterio, durante su desempeño profesional. Son dos realidades autónomas entre las que el estudiante/profesional va desenvolviéndose, dependiendo del momento.

Por ejemplo, en el caso de Saber y Ganar surgió una complementariedad entre lo aprendido en la universidad y las experiencias previas en anteriores programas, lo que resultó en el éxito de la producción de este programa concurso, que innovó y tuvo una importante teleaudiencia.

De la universidad se aplicaron varios conocimientos de la carrera, y algunos principios de la semiótica, como los signos, y la redacción precisa y clara proveniente del periodismo, además de los conocimientos adquiridos de los cursos de humanidades, que contribuyeron, en una primera etapa laboral, a tener un concepto más cabal de los propósitos y objetivos del programa.

También influyó mucho los ejercicios y prácticas realizadas dentro del campus universitario sobre todo en los talleres de televisión, estos ayudaron aprender aspectos importantes en la producción de programas como lo es el ritmo que se le debe dar a cada secuencia y en la edición, el lenguaje verbal y no verbal, la importancia de los colores y su significado, así como los aspectos técnicos en la iluminación, sonidos, encuadres, entre otros.

Estas lecciones aprendidas se lograron gracias a los distintos roles y cargos que desempeñé a lo largo de mi carrera profesional, actividad que sigo ejerciendo y contribuyen notablemente en mi desempeño. Estas lecciones, fruto de la dialéctica entre la teoría y la práctica, que es una versión académica del ensayo -error, incorporaron la reflexión y el análisis, de manera que no dependa exclusivamente de las prácticas, sino que se pudiera alcanzar cierto nivel de distanciamiento crítico de las mismas.

Por ello, un buen profesional, en sentido amplio, siempre debe relacionar la teoría y la práctica, es decir, debe ser capaz de estar en constante actualización en sus estrategias comunicacionales y a su vez introducir mejoras, pero sobre todo extraer saberes que consoliden la experiencia.

El conocimiento adquirido en las aulas y fuera de ellas guían inicialmente las decisiones prácticas. El objetivo de este conocimiento es contar con las herramientas teóricas para obtener un control técnico sobre la realidad. Sin embargo, la lección aprendida es una versión del conocimiento que podríamos considerar como calificada porque es producto de un acierto como también de un error que, en teoría, no tendría que repetirse.

Para el estudiante el uso o no de los conocimientos universitarios representa una tensión, porque a veces la totalidad de lo enseñado no es aplicable en los sets de televisión o en las instituciones públicas (comunicación gubernamental), también una retroalimentación, pues el criterio de la experiencia —lección aprendida— determina qué se puede emplear o no y sus razones, lo que indirectamente modela la teoría académica hasta perfeccionarla.

Sin embargo, en los primeros años de la década de los ochenta la malla curricular se concentraba en el periodismo escrito y no tanto en la producción televisiva, que va desde la selección y contratación del director, ayudantes, escritores y guionistas, creativos y actores, la dirección creativa del programa, el concepto del programa, la preparación del guion, o la planificación, entrevistas y selección de los actores, así como otros aspectos relacionados al sonido, imagen, vestuario, escenografía, entre otros.

En el contexto del presente trabajo resulta significativo resaltar la aparición en el espectro televisivo de dos canales (Canal 2 y Canal 9), en 1982 y 1983, respectivamente. Este escenario originó en el ámbito académico la implementación de una serie de cambios en las mallas curriculares universitarias con el objetivo de formar profesionales que satisfagan el perfil de las nuevas demandas laborales.

3.2 La revolución digital

Los cambios tecnológicos ocurridos en las últimas décadas, a partir de los ochenta, continúan impactando positivamente (en la mayoría de los casos) en el quehacer profesional personal no solo en el ejercicio propiamente dicho, sino también en la forma de entender a los nuevos públicos, cuya clasificación actual no es solo socioeconómica, sino, también, en función a su relación con las tecnologías (nativos digitales).

En este aspecto sería importante señalar que, desde el punto de vista contextual, la universidad, que refleja la realidad social de la cual es parte, formó a su alumnado para

un escenario distinto, pero que, gracias a los valores inculcados de innovación y actualización permanente, garantizaron a los egresados de finales de los setenta y principios de los ochenta la adaptación a los nuevos tiempos.

Es importante señalar que, hasta los primeros años de la década de los noventa, los medios de comunicación, por ejemplo, transmitían sus programas (series, concursos, noticieros) de modo analógico a su público, aunque ya existía el satélite. Esta situación, por ejemplo, revela en la práctica, el atraso en general en el que se encontraban los medios peruanos en comparación a otros países de la región.

La llegada del denominado “cable”, en esos años, empezó a cambiar el panorama profesional, pues dinamizó el mercado y se afianzó una especie de “libre competencia” entre los comunicadores y periodistas, síntoma de los nuevos tiempos políticos y económicos. Como un eco del pasado, todavía existían receptores en blanco y negro en los sectores socioeconómicos más empobrecidos de la población de Lima y el interior del país.

El público poseía los aparatos receptores (televisores) que recibían la señal (imagen y video) de la antena del canal, ubicada generalmente en la sede principal y, desde este punto, se transmitía a otra antena ubicada en el Morro Solar, el lugar más apto y alto de la ciudad de Lima, y luego la retransmitía a las casas, que necesariamente debían contar con su propia antena (de conejo).

Sin embargo, con la irrupción del “cable” se incrementa la competencia y se rompe el aislamiento informativo imperante hasta ese entonces, pues el público, aunque reducido, observa otras formas de hacer televisión, desde la producción, escenografía, formatos y estilos de diversas partes del mundo. Positivo desde cualquier punto de vista.

Es en este punto donde entra a tallar la formación universitaria y la teoría adquirida en la primera etapa de la formación en las aulas, al existir un replanteamiento en el ejercicio profesional que implica volver a las bases universitarias de innovación y actualización permanente.

A la par de la competencia, en el plano tecnológico los televisores también mejoraban los aspectos técnicos, especialmente la resolución (nitidez) de las imágenes, obligando a las producciones de los programas a optimizar ciertos detalles como el maquillaje de los animadores, conductores y entrevistados, o la escenografía, también la iluminación, por la imposibilidad de pasar desapercibidos para el espectador. Es decir, los cambios tecnológicos obligaban a potenciar el desempeño profesional al exigir mayores competencias y capacidades.

En esta lógica, los años finales de los ochenta y los primeros años de los noventa son testigos de la aparición del control remoto, que facilita al televidente el cambio de los canales, porque ya no era necesario tomarse la molestia de levantarse, caminar hasta el televisor y cambiar el canal a través del sintonizador analógico. Finalmente, la mayoría de los televisores existentes en esa época era de 14 pulgadas y la imagen se presentaba en formato 4:3 (relación ancho y altura).

Este nuevo contexto tecnológico contribuyó al ingreso en el vocabulario televisivo (con preocupación incluida) del “zapping”, es decir el cambio rápido y continuo del canal del televisor por medio del mando a distancia o control remoto. En otras palabras, significa que el canal o programa televisivo perdía el control del televidente. El poder pasó a manos de los consumidores.

Solo este detalle tecnológico y el evidente cambio en el comportamiento del televidente obligó en mi caso a cambiar el modo de realizar la producción de los diversos programas o noticieros, al reforzarlos con mayor material audiovisual, en el que nuevamente es necesario aplicar los conocimientos teóricos adquiridos en los años universitarios, ya que se necesita mantener cautiva a la audiencia, incluso durante la tanda publicitaria. Por los motivos expuestos, los noticieros a mi cargo se convirtieron en su concepción en espacios más ágiles.

A la par de estos cambios en el mundo de la televisión, la coordinación en la producción periodística y televisiva en general también ha variado substancialmente en las últimas décadas debido, primero, a la aparición del teléfono inalámbrico (celular), que desplazó al teléfono fijo (casa u oficina) o al teléfono público (calle). Si cabe los términos, el sedentarismo y el horario de oficina quedaron de lado, contribuyen a elaborar un mejor producto televisivo.

Esta tecnología, como es evidente, revolucionó la velocidad de las producciones y, sobre todo, impulsó a los equipos periodísticos a buscar primicias, notas o entrevistas exclusivas, o noticias de impacto a cualquier hora del día que sean atractivas a la teleaudiencia brindándole una mayor agilidad narrativa al noticiero

En contraparte esta situación de competitividad originó un cuadro de constante presión y estrés en el equipo de producción, ya que por esos tiempos también aparecían en el escenario las primeras mediciones de rating de los programas televisivos, primero de CPI y luego de Ibope Time.

Del mismo modo, en los primeros años de la década del noventa aparecen en el proceso de producción de la noticia (oficinas, salas de redacción, televisoras, etc.) las primeras

computadoras e impresoras (monitor, CPU y teclado) que desplazaron rápidamente a las antiguas máquinas de escribir.

Debido a esta tecnología se realizó una mayor cantidad de programas televisivos, lo que me obligó a desempeñarme en diferentes géneros de producción (entretenimiento, deportivo y periodístico).

Otro detalle (no menos importante) es que la información se almacenaba en los denominados diskets (posteriormente llegó el CD, DVD y ahora los USB) obligándome a ingresar a un campo informático. Desde el punto de vista del espacio, los nuevos soportes de almacenamiento dejaron atrás los gigantes archiveros que ocupaban importantes espacios en las oficinas.

Sin embargo, un cambio aún más radical y fundamental lo representan las redes sociales, tanto como fuente de información, porque constituyen vehículos de transmisión de data (texto, imágenes, videos y documentos), como por la facilidad que ofrecen (caso wassap).

Este cambio se presentó fundamentalmente durante mi etapa laboral en el sector público, lo que abrió un camino de constante aprendizaje en la práctica profesional, porque no existían en el mercado profesionales especializados en redes sociales formados en la universidad. Todos eran empíricos.

A esto se suma que, desde el punto de vista institucional, el Estado tampoco contaba con los documentos de gestión (ROF y MOF) y el presupuesto para implementar un área dedicada exclusivamente a los medios digitales. Simplemente eran invisibles para el sector público.

Un ejemplo de lo señalado sucedió durante el proceso de implementación de las redes sociales por la Oficina General de Comunicaciones en la Oficina Nacional de Procesos Electorales (ONPE), luego de las Elecciones Municipales y Regionales de octubre de 2010.

La intención de crear las cuentas de las redes sociales institucionales se originó luego de una crisis de reputación debido a la demora en la entrega de los resultados finales de las elecciones por la alcaldía de Lima (Lourdes Flores Nano versus Susana Villarán) engendrada, primero, en las incipientes cuentas de Facebook de los periodistas y que se trasladó a los medios tradicionales (radio, televisión y periódicos) con un impacto mayor en la opinión pública.

A pesar de su importancia comunicacional y del riesgo latente a causa de su no implementación, la Oficina de Asesoría Jurídica y la Gerencia de Sistemas e Informática

Electoral expresaron una opinión contraria por razones de vacíos legales y seguridad informática, respectivamente.

Finalmente, ante mi insistencia, sustentada técnicamente por los especialistas del área, la Jefatura autorizó en enero de 2011 la creación de las tres primeras cuentas institucionales de la ONPE en las redes sociales (Facebook, Twitter y YouTube), las cuales han permitido durante diez años que la entidad tenga una presencia digital y, sobre todo, atienda los requerimientos de información de los nuevos públicos (nativos digitales) y los medios de comunicación.

De otro lado, la fuente de información, gracias a las redes sociales, se convierte en facultad de cualquier ciudadano. Solo es necesario una laptop o un celular (smartphone), que permitan enviar cualquier tipo de información (texto, fotos o videos) a cualquier otra persona con un equipo similar y donde quiera que se encuentre.

Estas nuevas tecnologías facilitan la transmisión en directo de los acontecimientos, positivo desde el punto de vista informativo. En el plano ético, sin embargo, puede significar una puerta abierta a la invasión de la privacidad o la ruptura de ciertas normas propias del mundo *off line*; además que el tratamiento informativo no corresponde a un criterio profesional o periodístico.

En ese sentido, como una lección aprendida, se puede considerar que el funcionamiento de las oficinas de comunicación o de prensa del sector público no puede ser ajeno a estas transformaciones, y que la optimización de su desempeño en los últimos años ha permitido el acercamiento de las instituciones públicas a una mayor cantidad de personas gracias a la eliminación de las distancias físicas en el mundo digital, con un resultado positivo en términos comunicacionales e informativos.

Con la televisión digital, se inició el uso del formato tipo cine 16:9 o pantalla panorámica que en comparación con el anterior formato 4:3 (estándar utilizado por la televisión analógica), supera en un 30 % en la visión de la imagen en pantalla, lo que también cambia la naturaleza de las producciones, sin importar si es el sector público o privado.

Desde mi perspectiva, otra lección aprendida es que los cambios tecnológicos continúan impactando en el campo de las comunicaciones y, en muchos casos, se van complementando y también moldeando los gustos y pensamiento de los nuevos públicos. Nada, en otras palabras, puede considerarse fijo en el tiempo.

Igualmente se produce una sinergia entre lo tradicional con lo digital. Por ejemplo, la televisión se transmite en los dispositivos móviles gracias al internet y al avance de las

redes 4G y también se incluyen en la transmisión las preguntas del público originadas en las redes sociales (Facebook y Twitter).

En las notas de prensa de las entidades públicas dispuse la inclusión de las direcciones oficiales de las cuentas institucionales en redes sociales. El envío de las mismas dejó de efectuarse a través del fax para realizarse exclusivamente mediante el correo electrónico institucional.

Actualmente se emplea el wassap por la inmediatez de la información, lo que contribuye a mejorar las formas de comunicación e investigación periodísticas. La pandemia ha incrementado su uso, al igual que las plataformas de comunicación digital.

Las entidades públicas captan pedidos de información de los usuarios de las redes sociales y obliga a la entidad a responder con una mayor rapidez. Por otro lado, los documentos ya no ingresan físicamente por mesa de partes en horario de oficina, sino que muchas veces se envían y difunden en las redes sociales o correos electrónicos sin importar la hora o el día.

3.3 Los nuevos retos

En los últimos treinta años he apreciado cómo los cambios tecnológicos revolucionaron el modo de ejercer mi profesión periodística y la comunicación en general, pues se pasó de una sociedad de recursos analógicos e impresos, que imperaba en los ochenta y mediados de los noventa, a otra digital y visual, actualmente vigente y cuya transformación también influye en la sociedad.

El principal cambio de las últimas tres décadas que experimento como profesional es la velocidad de las coordinaciones entre todos los integrantes de un equipo y de la jefatura del equipo con el resto de las dependencias de una entidad y el líder de la misma, en comparación a lo que sucedía en la década de los ochenta, sin importar si se trata de una empresa privada o una institución pública.

Esto es posible, primero, gracias a la internet y al avance de la tecnología digital, reflejo de la denominada sociedad de la información, concepto, por cierto, que no se abordó en profundidad en los tiempos universitarios.

Sin embargo, las facilidades originadas por las nuevas tecnologías de la información (TIC) —vaticinadas en los primeros años de los ochenta— también permitieron que la información fluya rápidamente y, sobre todo, se interconectaran los individuos desde cualquier lugar del mundo, es decir, se crea la famosa “aldea global”.

En ese tránsito personal y profesional, por ejemplo, al mundo digital —expresado en el internet y las redes sociales— redujo a una mínima expresión lo que definió en los sesenta el teórico de la comunicación Marshall Mc Luhan como “la galaxia de Gutenberg”, el universo de lo impreso y en papel, y mutó a otro en donde la imagen o lo audiovisual imperaban, convirtiendo al consumidor / público / usuario, en palabras del politólogo italiano Giovanni Sartori, en “homo videns”.

Como es de suponer estos cambios y sus nuevas lógicas se plasmaron y transformaron las unidades de comunicaciones del sector privado y después en el campo público. Actualmente es imposible pensar en una entidad pública sin presencia en las redes sociales y que carezca, entre sus profesionales de la comunicación, de un especialista denominado “community manager”.

Las redes sociales complementan y hasta pueden suplir las campañas tradicionales de difusión publicitaria, en caso se cuente con un reducido presupuesto, situación común en el Estado. Para ello se necesita de una correcta estrategia para cada red social en base a protocolos comunicacionales, como actualmente impulso como directora general de Comunicaciones del Ministerio de Salud en el contexto de la campaña de vacunación a nivel nacional contra el COVID-19.

Esta velocidad experimentada de las coordinaciones de los equipos de prensa e imagen y de estos con el mundo exterior, gracias a las redes sociales y las tecnologías, me obligó a estudiar, desde el punto de vista académico, la comunicación digital.

En tal sentido, tuve la necesidad de adecuarme a los nuevos tiempos y actualizar los conocimientos a través de un máster internacional (España) que permitiera aplicar nuevas técnicas y estrategias en el campo de las redes sociales.

En contraparte, la presión informativa es mayor. Ya no es necesario esperar hasta el día siguiente la portada o la información publicada en un diario para responder o enterarse de algún problema o suceso. Con las redes sociales los acontecimientos se suceden rápidamente en el día y esta presión obliga, en algunos casos, a respuestas equivocadas condicionadas por la presión de las redes (Twitter y Facebook).

A ello se adiciona la cantidad de información que es posible remitir o recibir, dependiendo del caso, a través de las redes u otros medios digitales (correo electrónico principalmente) y el almacenamiento en la denominada “nube” como el almacenamiento virtual (Google drive o OneDrive), por lo que también desaparece lo físico y se experimenta lo virtual, donde uno puede acceder a todo sin importar donde uno se encuentre.

De una comunicación aún en papel, no interactiva, como la desarrollada en la Oficina de Imagen y Comunicaciones del Poder Judicial, experimenté un tránsito inicial en la Oficina Nacional de Procesos Electorales (ONPE) hasta profundizarse en la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) y aplicarse con efectividad en el Congreso de la República, Defensoría del Pueblo, EsSalud y Ministerio de Salud. En el caso del Congreso de la República las redes sociales se emplearon para que los usuarios plantearan sus preguntas del quehacer parlamentario en algunos de los programas del Canal del Congreso (Congreso TV).

En mi paso por la Defensoría del Pueblo también se usaron las redes sociales para que los ciudadanos pregunten sobre diversos temas (ambientales, culturales) a los especialistas de la institución; similar situación se repitió con un mayor éxito en el Poder Judicial, pues el público preguntaba sobre aspectos legales (casación, derecho civil, pensiones, asuntos penales, divorcios, entre otros).

Este uso de las redes sociales no solo facilita la difusión de la información institucional sobre un determinado hecho o actividad, sino para el acercamiento entre la entidad con la ciudadanía, y de las autoridades con la opinión pública en general. Como profesional, no solo uso las redes sociales para contribuir al posicionamiento institucional, sino para la generación de contenido nuevo y ágil de utilidad para el público.

El contexto de la pandemia me ha obligado en la producción y coordinación de comunicaciones y prensa a efectuarla desde los domicilios de los profesionales, lo que se ha visto facilitado por la presencia de las herramientas digitales, algo impensado hace algunos años.

Incluso, las coordinaciones y entrevistas con las autoridades, que anteriormente se realizaban en un lugar determinado (presencial) ahora son mediante diversas plataformas (Zoom, Google Meet o Microsoft Team, entre otras), ingresando al universo del trabajo remoto.

El trabajo remoto en su máxima expresión, acerca el trabajo al eliminar las distancias físicas, pero aleja a las personas, donde uno ya no aprecia al trabajador en su dimensión física, sino en sus características digitales y mediatizadas por una pantalla de laptop o celular.

Finalmente, es importante agregar como un cambio substancial que el mundo actual se inclina por lo audiovisual (imagen y sonido), en perjuicio de lo escrito, no necesariamente respondiendo a una secuencia lógica. Las redes sociales, en ese sentido, también han cambiado los patrones de consumo de los usuarios, por lo que solo queda

adaptarse a las exigencias de los consumidores o lo que señale la segmentación de los públicos.

Como balance, el nivel profesional se incrementó y la calidad de los programas también. El principal beneficiado resultó en un inicio el público televidente, aunque es claro que, debido a ciertas condiciones de los canales de televisión, a finales de los años noventa se emitieron programas televisivos lejos de la calidad y los preceptos inculcados en las aulas universitarias.

Se viró de una posición estática, donde el canal y su equipo de producción dominaban y lo “sabían a todo” a otra en la que se aplica el precepto del extinto periodista deportivo Alfonso “Pocho” Rospigliosi: “Es lo que le gusta a la gente”.

A nivel del sector público, el Estado demora casi siempre en la implementación de las medidas comunicacionales pertinentes, como se observa en el campo digital, porque no asume como propio algo aplicado en el sector privado. Esa lejanía, en varias ocasiones, termina distanciándolo de los ciudadanos y afectándolo a nivel reputacional.

Recomendaciones a los nuevos comunicadores

- a) La primera recomendación para los egresados de la carrera de comunicación **es la actualización permanente del conocimiento**. A diferencia de la década de los setenta u ochenta, el conocimiento actual, aprendido en las universidades dura poco, porque la velocidad de las investigaciones —gracias a la tecnología— permite alcanzar descubrimientos (nuevo conocimiento) que en otros años hubiera sido imposible en el corto plazo.

El mejor ejemplo sobre el conocimiento lo representa la rapidez de la vacuna contra el COVID-19, alcanzada en un año aproximadamente por la comunidad científica, como consecuencia de un trabajo interdisciplinario. A mediados del siglo XX esta vacuna hubiera demorado un mínimo de veinte años.

- b) Una segunda recomendación es la **objetividad** que debe primar en la información que el comunicador o periodista propala a la opinión pública. Es decir, evitar calificativos innecesarios en el proceso de escritura, narración o lectura de un hecho noticioso o cuando se comunica algún tipo de información por parte de una entidad o institución.

En el caso de los periodistas, lo objetivo pasa por convocar a las dos partes contrapuestas en un tema a fin de brindar al público lector o a la teleaudiencia las

dos versiones del hecho. Esto permitirá que cada quien saque las conclusiones que crea conveniente.

- c) En tercer lugar, toda información que llegue necesariamente **debe ser contrastada y confirmada**. Es obligatorio que los comunicadores o periodistas verifiquen los datos que les remiten, sin importar la fuente, sea propia o de carácter oficial, porque de lo contrario solo serían meros transmisores de información como puede serlo cualquier persona sin criterio o formación periodística.

En el caso de una entidad pública la información necesita contrastarse con las autoridades respectivas, incluso de forma documental (resolución, directivas, normas, etc.) porque de este proceso —que va contra la presión mediática y de la opinión pública— depende la imagen y reputación de la organización y del Estado en general.



BIBLIOGRAFÍA

JOCHAMOWITZ, Luis. "Memorias del Aire, 40 años de la televisión en el Perú", Talleres de AUSONIS S.A. 1998. Compañía Peruana de Radiodifusión

VIVAS, Fernando. "En Vivo y en Directo: Historia de la Televisión Peruana" Lima: Fondo de Desarrollo Editorial de la Universidad de Lima, 2001

CARETAS 1567: Nos Escriben y Contestamos, mayo 1999

CARETAS N° 1569: extractos del artículo "Cine/TV" de Fernando Vivas. Mayo de 1999

REVISTA QUE HACER N° 128, Fondo editorial Desco "Desmontando el Fujimorismo" por Hernando Burgos Enero-febrero 2001

CARPIO VALDEZ, Santiago. "Producción audiovisual", Lima: Fondo de Desarrollo Editorial de la Universidad de Lima, 1997 p 37

OROZCO GUILLERMO, "Miradas Latinoamericanas a la televisión", ensayos del PRO IICOM

VILCHES LORENZO, La televisión. "Los Efectos del Bien y del Mal". Paidós. Barcelona, 1993

LACALLE CHARO, El Espectador Televisivo

ALBENIZ RAMÓN ADOLFO, Historia de las telecomunicaciones, editorial Fausto, Málaga, España, 1997.

ANEXO 1: Curriculum Vitae documentado

Adjunto documentos