

Universidad de Lima
Facultad de Comunicación
Carrera de Comunicación



**UN RECORRIDO VIVENCIAL
POR DIVERSOS CAMBIOS TECNOLÓGICOS
EN EL PERIODISMO
Y LA ACTIVIDAD EDITORIAL:
EXPERIENCIAS Y LECCIONES**

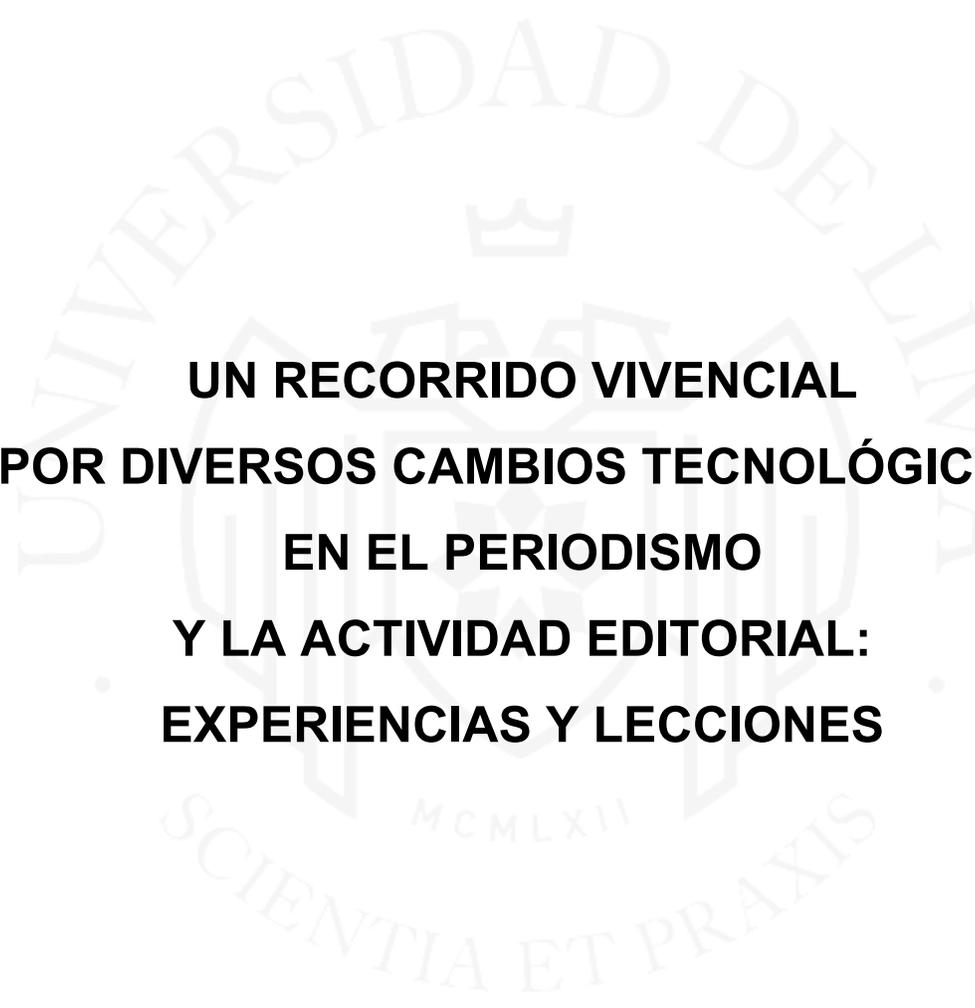
Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título Profesional
de Licenciado en Comunicación

Claudia Maria Doig Parodi
Código 19852609

Asesor
Eduardo Lavado

Lima – Perú
[octubre 25, 2021]





**UN RECORRIDO VIVENCIAL
POR DIVERSOS CAMBIOS TECNOLÓGICOS
EN EL PERIODISMO
Y LA ACTIVIDAD EDITORIAL:
EXPERIENCIAS Y LECCIONES**

ÍNDICE

RESUMEN / ABSTRACT	5
INTRODUCCIÓN	7
1. EXPERIENCIA PROFESIONAL	10
2. COMPETENCIAS PROFESIONALES	20
2.1 Redactora en el área de Prensa de América Televisión y el adiós definitivo a un clásico: la máquina de escribir	21
2.2 Periodista, entrevistadora y productora de radio y televisión: de la grabadora de <i>cassette</i> a la transformación digital en el periodismo	27
2.3 Mis inicios como editora y el tránsito por <i>diskettes</i> , <i>pen drives</i> y <i>nubes</i>	32
2.4 Editora, subdirectora y directora de revistas frente a lo nunca imaginado: la irrupción de la fotografía digital	35
2.5 Editora de libros, empresaria y profesora: el salto cualitativo de los fotolitos al CTP	40
3. REFLEXIONES PROFESIONALES.....	48
BIBLIOGRAFÍA	52
ANEXOS	53

RESUMEN

Desde mis inicios en el periodismo de televisión, en 1990, tuve la oportunidad de complementar y contrastar lo que venía aprendiendo en la Universidad de Lima con la realidad. Mi ingreso —con frecuencia simultáneo— a otros formatos y medios de comunicación donde trabajé —revistas, radio, producción de noticias— y mi posterior desarrollo en el mundo editorial y la comunicación estratégica, me hicieron testigo de la llegada e incorporación de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TICs), así como las herramientas digitales a esos medios.

Lo que en esos momentos parecía tanto una oportunidad como un reto a veces imposible de alcanzar, visto a través del tiempo lo entiendo hoy como cambios sustanciales en la forma de hacer y gestionar la información y la comunicación.

El objetivo de este informe es narrar cómo viví y observé esos cambios, tanto a nivel personal como empresarial. El acercamiento que planteo es de tipo vivencial, apoyado con testimonios de personas que tuvieron, en su momento, el importante rol de liderar la incorporación de esas herramientas en el mundo de las comunicaciones en el Perú.

Palabras clave: comunicación, tecnología de la información, periodismo, edición, libros, revistas, paradigma

ABSTRACT

Since my beginnings in television journalism, in 1990, I had the opportunity to complement and contrast what I had been learning at the Universidad de Lima with reality. My entry —often simultaneously— to other formats and media where I worked —magazines, radio, news production— and my subsequent development in the publishing world and strategic communication, made me witness to the arrival and incorporation of new information and communication technologies (ICT) as well as digital tools to these media.

What at that time seemed both an opportunity and a challenge sometimes impossible to achieve, seen through time, I understand today, as substantial changes in the way of doing and managing information and communication.

The objective of this report is to narrate how I lived and observed these changes, both on a personal and business level. The approach that I propose is of an experiential type, supported by testimonies of people who had, at the time, the important role of leading the incorporation of these tools in the world of communications in Peru.

Keywords: communication, information and communication technology, journalism, publishing, books, magazines, paradigm

INTRODUCCIÓN

Estudiar Ciencias de la Comunicación en la Universidad de Lima, durante la segunda década de 1980, e ingresar a trabajar por primera vez en un importante medio de televisión abierta, con apenas 19 años de edad, significó, por una parte, confrontar la teoría de las aulas con el ejercicio profesional del periodismo televisivo. Por otro lado, también representó para mí el inicio de un enriquecedor camino en el mundo de las comunicaciones a través del cual iría sumando y potenciando lo aprendido con nuevas experiencias, en diversas ramas de la comunicación, que hasta hoy no dejan de sorprenderme y maravillarme.

Ese camino de total e infinito aprendizaje en el periodismo de televisión, la prensa escrita, el mundo editorial, la gestión empresarial y la dirección de las comunicaciones externas y la sostenibilidad en un corporativo, me permitió ver, conocer y afrontar la inminente llegada de las nuevas tecnologías de la información y sus —para ese momento— asombrosas herramientas.

Y quiero destacar la palabra “asombroso” porque realmente fue así. Las nuevas tecnologías pasaron prontamente a ocupar un espacio indispensable en las comunicaciones, provocando cambios sin retroceso en los modos de comunicar. Y no solo en esto, sino en cómo nos interrelacionamos como seres humanos, cómo conocemos la realidad y cómo proyectamos el futuro. Sin embargo, hoy, como consumidores y habitantes del mundo estamos tan habituados al ingreso de recursos tecnológicos que no hacen más que mejorar, que la capacidad de asombro la tenemos algo apagada.

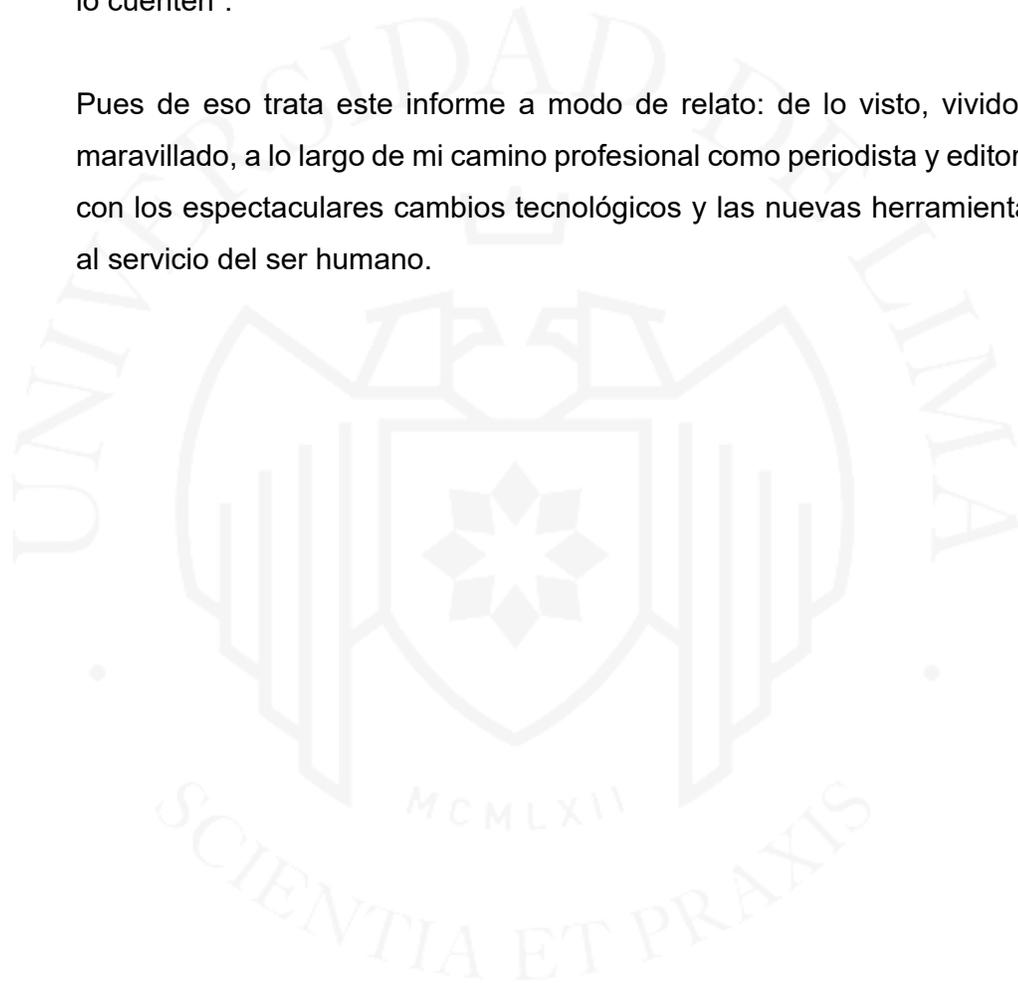
Quiso la suerte que pudiera estar en el preciso momento en el que irrumpieron y se establecieron novedosos recursos tecnológicos que significaron auténticos cambios de paradigma en la manera, capacidad y velocidad de gestionar la información en diversos medios de

comunicación. En su momento, no sopesé la envergadura de algunos de esos cambios, pero tuve que ampliar mi mirada del mundo y de la Comunicación para entenderlos y usarlos de la mejor manera. Mi labor como periodista, redactora, editora y directora de publicaciones experimentó cambios y adaptaciones que influyeron en mi vida profesional.

Por eso decidí realizar este informe contando no solo mi camino profesional, sino narrando en paralelo y con una narrativa sencilla y vivencial, algunos de esos cambios y herramientas que modificaron para siempre el mundo de la Comunicaciones. No están todos, obviamente, pero sí aquellos de los que fui testigo presencial. En específico, el ingreso de las computadoras al trabajo de la prensa de televisión y los primeros pasos de la información integrada en línea de una redacción; la digitalización de los contenidos para una editora de prensa escrita y el abandono de los hasta entonces famosos *cassettes* y el revolucionario *diskette*. Además, el cambio de los procesos de imprenta y la despedida definitiva de los fotolitos al dar lugar al sistema *Computer to Plate* (CTP). ¿Otro adiós definitivo? El de la película fotográfica que tuvo que capitular frente a la fotografía digital. A estos cambios, experimentados por reconocidas empresas e instituciones peruanas en las que trabajé, añadiría luego mi propia vivencia como empresaria al crear Abanico de Comunicación S.A.C., mi empresa, a través de la cual desarrollé diversos libros impresos gracias a procesos digitales y virtuales que, de haber querido, no me habrían demandado moverme de la computadora sin por ello ceder en calidad de forma y contenido (digo “de haber querido” porque sigo valorando, aunque sea mínimo en tiempos de limitaciones por la pandemia de Covid-19, el contacto de persona a persona con los equipos de trabajo de un libro. De hecho, el contacto humano y el intercambio de ideas alimentan un producto. Pero, lo importante aquí es señalar que hoy, la tecnología permite una alta eficiencia en prácticamente absoluta virtualidad).

Y todo esto gracias a la revolución tecnológica de las TI y las TICs que, cuando empecé mis estudios, ni me habría podido imaginar. Alvin Toffler ya venía hablando, para la década de 1970, de la “tercera ola”, y Marshall McLuhan anticipó en los sesentas su llamada “aldea global”. Y, aunque leí a estos autores durante la época universitaria, no pude alcanzarlos en su visión del mundo. En parte por ser demasiado joven en ese entonces, y también porque, como se suele decir, “una cosa es verlo y otra que te lo cuenten”.

Pues de eso trata este informe a modo de relato: de lo visto, vivido y maravillado, a lo largo de mi camino profesional como periodista y editora, con los espectaculares cambios tecnológicos y las nuevas herramientas al servicio del ser humano.



1. EXPERIENCIA PROFESIONAL

Tenía 19 años, era 1989 y estudiaba Ciencias de la Comunicación cuando un aviso en el mural de la Facultad me animó a bajar de un taxi en la puerta del entonces Canal 13, en frecuencia UHF, y responder al pedido de locutores para un noticiero. No me imaginé que ese día entraría de lleno en el periodismo televisivo y lo empataría, tiempo después, con el periodismo escrito. Empezaba también un camino muy activo y de crecimiento profesional en el ámbito de las comunicaciones, no solo en medios, sino a través del mundo editorial, la gestión y relacionamiento estratégico, la sostenibilidad y el quehacer empresarial.

De hecho, todo lo que he hecho y sigo haciendo en mi carrera tiene una vinculación directa con las comunicaciones. Y es más: cuán inherente, intrínseca y transversal a la realidad humana es la comunicación, que hoy es reconocida como parta fundamental de la gestión exitosa en diversos ámbitos profesionales.

El camino de la televisión

Un año después de ser locutora de noticiero de Canal 13, justo cuando la señal pasaba a la frecuencia VHF como canal 33, América Televisión me convocó para ser presentadora de noticias del programa *1990 en América*, con Jaime Bayly, y de *Primera Plana* (inicialmente, conducía el noticiero los días sábados y, poco después, de lunes a viernes).

Mi relación con América Televisión fue larga: se prolongó ininterrumpidamente hasta el año 2000 y durante ese tiempo trabajé en diversos programas periodísticos como presentadora de noticias: *América Noticias Edición Central* (sucedáneo de *Primera Plana*), *La revista Dominical*, *Primera Edición*, entre otros. Además, hice reportajes de turismo interno, produje un espacio de noticias en el programa *Ellas* y redacté los titulares del noticiero central los últimos tres o cuatro años que estuve en el Canal 4. Todas estas actividades,

especialmente la de redacción, las hice *motu proprio*, motivada por crecer y hacer más a nivel periodístico.

Caminos paralelos: la prensa escrita y la creación de programas de TV y radio

Simultáneamente a mi trabajo en pantalla y tras de ella, empecé en 1996 como periodista *freelance* para revista *Cosas*, estableciendo también allí una larga relación laborar en la que crecí y aprendí muchísimo. *Cosas* fue un espacio nuevo como periodista que me cautivó desde un comienzo, y en el que realicé gran cantidad de entrevistas a personajes de diversa índole (incluyendo presidentes, políticos, empresarios, gente destacada, entre otros), así como reportajes, crónicas y artículos. Desde ese año, y hasta el 2008 ininterrumpidamente, el Grupo Editorial Letras e Imágenes S.A., propietaria de *Cosas*, fue un espacio en donde evolucioné como profesional, así como también crecí en responsabilidades, llegando a ser editora y subdirectora no solo de la revista principal, sino de otras publicaciones del grupo. Así, aprendí tanto de periodismo como de gestión de equipos, empresarial y comercial, pues mi labor implicaba la integración y articulación de todas esas áreas para la realización de productos editoriales de venta comercial. También me entrenó mucho en el relacionamiento estratégico, aspecto que consolidaría en los años venideros.

Paralelamente a mi trabajo en América Televisión y revista *Cosas*, entre 1999 y el 2000, presenté un proyecto a la Universidad San Ignacio de Loyola que fue muy bien recibido: empezar a formar a los alumnos de periodismo en un escenario real, con todas las exigencias que ello supondría. Fue así que nació *USIL al Máximo*, un programa sobre deportes que se emitía en el primer canal por cable del Perú, Cable Mágico Deportes (hoy Movistar Deportes), realizado totalmente por alumnos de esa universidad y que duró al aire por lo menos ocho años. Actualmente, esa primera semilla se ha convertido en el canal

digital de esa casa de estudios, con transmisión en vivo realizada por las nuevas generaciones de alumnos¹.

Asimismo, en el 2000, creé *Frecuencia USIL*, un programa diario de radio, emitido dentro de la programación de Radio Miraflores en FM y realizado también por los alumnos de la universidad. *Frecuencia USIL* sigue existiendo, ahora en versión de radio digital².

Crear y desarrollar esos programas significó adentrarme más en la gestión y producción de medios masivos de comunicación: implementar un canal de televisión y una emisora de radio, administrar equipo humano, supervisar contenidos, además de empezar a vincularme en el mundo académico desde otra posición a la que hasta entonces conocía como alumna, fueron parte de mi camino.

Por esa época, en el 2000 y tras dejar América Televisión y los noticieros (a los que regresaría como presentadora de noticias en el 2002 por casi un año), pasé de *freelancer* a asistente de Dirección de revista *Cosas* y editora de revista *Padres* (esta última salía mensualmente como suplemento de *Cosas*). Al año siguiente fui nombrada subdirectora de la revista y editora de las revistas del grupo editorial, excepto del suplemento *Casas*, que tenía un equipo aparte. Desde esa posición se añadieron a mi camino profesional nuevas responsabilidades, pero también oportunidades: pude crear nuevas publicaciones, como *RSE* (pionera al primera en el rubro de responsabilidad social en el Perú) y *Mujer ejecutiva*, además de encargarme de editar las revistas *Modas* o desarrollar el esquema de lo que sería más adelante la revista *Cosas Hombre*. Esa actividad editorial, que combiné con mi continuidad en el periodismo escrito, me permitió también trabajar de manera articulada con las áreas de Diseño, de Ventas y de Marketing de la empresa, lo que significó un aprendizaje más integral del sector editorial, su comercialización y las estrategias de marketing. Todo ello me motivó, además, a impulsar a la empresa hacia un crecimiento en el rubro de los libros, en el que contribuí con

¹ USIL TV. En: <https://usil.tv/index.php/channel/12/señal-en-vivo/>

² Frecuencia USIL: En: <https://www.frecuenciausil.com/index.php/channel/1/en-vivo/>

la edición de publicaciones como *Chef en Casa*, *Tiempo de Mujer*, *Hojas de crianza*, *Recetarios Gourmet Bonus 2004 y 2005*, *El gran libro de Cosas 15 años* y *Casas de playa*. Justamente con el deseo de desarrollar aún más la cartera de publicaciones de *Cosas* y ayudar a hacer crecer a la empresa, es que decidí estudiar, de manera remota, un Master de Edición en la Universidad de Salamanca. Tremenda experiencia académica que luego pude implementar en el Perú.

Así, siempre con ese objetivo en mente, creé para el Grupo Editorial Letras e Imágenes, la revista del centro comercial Jockey Plaza (hoy, *J*) y la revista *Mega Plaza*, del centro comercial del mismo nombre. Estas publicaciones fueron las primeras revistas que el Grupo *Cosas* producía para terceros como un servicio editorial.

Nuevas experiencias editoriales: revistas extranjeras

Fue también en este Grupo que me encargué de iniciar las operaciones editoriales de revista *Cosas* en El Salvador y, posteriormente, en Nicaragua, lo que me planteó el reto de articular el cuidado de la imagen y el concepto editorial de marca con la necesaria adaptación al mercado local y a la idiosincrasia de cada país centroamericano. Sin duda, una invaluable experiencia para mí que me entrenó para, algunos años después, dirigir y editar dos importantes franquicias que llegaron al Perú en el 2008: *SoHo*, la exitosa publicación colombiana, y *Paula*, la revista de vanguardia y de empoderamiento femenino de Chile.

Revista *Paula* duró menos de un año en el Perú por razones comerciales, pero *SoHo* existió por buen tiempo y significó para mí, como directora ejecutiva y editora de los tres primeros años de esa publicación (2001 a 2014), poder hacer un periodismo más desenfadado y retador, con un nivel muy exigente de creatividad y con autores locales y extranjeros cuyas crónicas era realmente un orgullo publicar. También significó para mí, como mujer editora, manejar con suma prudencia el referente femenino de las portadas: no fueron pocas las

presiones que recibí para que las fotos de carátula fueran más atrevidas y evidentes. Sin embargo, mi lucha, desde la primera edición de *SoHo* Perú, fue que el contenido de esa revista, su inteligencia e ironía, fueran el principal posicionamiento y argumento de venta antes que una portada sensual, más aún porque no existía una publicación de ese estilo en el mercado local y corría el riesgo de construirse una imagen pobre si no se la cuidaba en todo detalle. Siempre agradeceré a todas las mujeres valientes y muy seguras de sí mismas que confiaron en mi criterio editorial y respeto profesional. La actriz Mónica Sánchez inauguró con hermosas fotos el ingreso de *SoHo* al Perú, y recuerdo claramente nuestra conversación cuando la invité a ser portada de la primera edición: confió en mí, y se sintió segura. Gracias a ella, tuvimos un impacto y un ingreso al mercado local muy positivo y respetado. Ironías de la vida, *SoHo* superó prontamente en posicionamiento y recordación a la revista *Cosa Hombre*, el último de los proyectos que dejé encaminado en *Cosas* y que ya tenía varios años publicándose. Y es más: pudimos constatar que las revistas para un mercado “masculino” elevaron el nivel de sensualidad de sus portadas y fotos interiores tras la aparición de *SoHo* en el mercado local. Así y todo, mi decisión como directora y editora fue mantener una línea sobria y muy controlada en ese aspecto para que la revista no perdiera el rumbo de posicionamiento que estaba en construcción.

Nuevamente, mi cargo de directora ejecutiva me llevó a vincularme a las áreas de marketing y publicidad de Comunica 2, dueña de las franquicias *SoHo* y *Paula*, pues no se puede gestionar y hacer exitosa una publicación sin considerar los ámbitos clave de la empresa. Esta es una de las lecciones básicas para todo aquel que desea emprender en el sector editorial. Más adelante, como profesora y directora de un máster en Gestión Editorial, tendría que enfatizar esto en mis alumnos.

Nuevos aprendizajes: las rutas empresarial y académica

2008 también fue el año en el que se concretaron dos ideas importantes en mi vida: una de ellas fue fundar mi propia empresa, Abanico de Comunicación,

dedicada a la comunicación estratégica y el desarrollo editorial. Abanico tiene ya trece años y, aunque pequeña, no la abandono, aun cuando diversas responsabilidades profesionales me hayan alejado temporalmente. Con ella he hecho campañas de publicidad y de comunicación, ATL y BTL, así como productos editoriales para clientes como América Móvil, Claro; el Instituto de Ingenieros de Minas del Perú, la Cámara Peruana del Libro o Scotiabank.

La otra idea que concreté ese mismo 2008 fue el crear un master para formar editores de libros y publicaciones de manera profesional. Hasta entonces, los editores nos habíamos hecho a nosotros mismos, aprendiendo de nuestros antecesores y resolviendo como podíamos lo que aún no sabíamos de administración o de gestión comercial. De hecho, es bien sabido que muchas grandes ilusiones editoriales acababan en el fracaso no por falta de interés de sus creadores, sino por falta de conocimiento real sobre cómo se gestiona una empresa editorial.

Por eso pensé en la importancia de que en el Perú existiera esa formación, y le propuse la idea a la Escuela de Posgrado de la UPC. Idea que fue muy bien recibida y que me abrió las puertas al mundo académico, esta vez como directora del master en Gestión Editorial. Tres años antes yo había estudiado de manera virtual el master de Edición de la Universidad de Salamanca, y todo lo que aprendí allí estaba a tan buen nivel, que me di cuenta de que era importante traer ese conocimiento acá. Así, concreté un acuerdo para la doble titulación con la Universidad de Salamanca, vinieron profesores de esa casa de estudios y se complementó con ellos una plana de profesionales peruanos estupendos que fueron los profesores de los cursos de la malla curricular que estructuré: todos ellos eran, en ese momento, los líderes de las principales editoriales del Perú, gente muy valiosa que no dudó en compartir sus conocimientos de economía, finanzas, administración, gestión comercial y producción gráfica y editorial con todos los alumnos. Incluso, la Escuela me convenció de dictar uno de los cursos, actividad a la que siempre le tuve temor

pero que me encantó desde el primer día de clases. Enseñar es, sin duda, una experiencia inigualable y un honor.

En el 2010 hice un breve regreso a la televisión, siempre como presentadora de noticias, en Panamericana Televisión. Nuevamente combinaba mi actividad profesional de directora editorial con el periodismo televisivo y la gestión de mi empresa.

La experiencia de trabajar con el Estado

En el 2015, otra oportunidad profesional me llevó a conocer un poco mejor cómo piensa y funciona el sector público en nuestro país. Se dio cuando fui directora de la Gestión de Auspicios e Imagen Institucional de APEC, 2016, el Foro de Cooperación Asia-Pacífico. Trabajado desde un año antes, este enorme evento, que tuvo como anfitrión internacional al Perú durante todo el 2016 y que recibió en Lima a los presidentes de 27 países, incluyendo China, Estados Unidos, Canadá, Rusia, Japón, Corea del Sur, México y Australia, entre otros, resultó una gran experiencia para mí, pues me llevó a manejar un relacionamiento estratégico con gobiernos locales, embajadas y marcas comerciales en donde la gestión de auspicios y el *cobranding* eran muy importantes. El trabajar, además, de manera tan directa con el Ministerio de Relaciones Exteriores, me ayudó a entender un poco mejor cómo funciona el estado y qué particularidades tiene. Fue un gran aprendizaje y un orgullo haber podido contribuir con el país de esa manera.

Senior en un corporativo

Si el 2016 fue el de la experiencia directa en el sector público, el 2017 y 2018 fueron los años de trabajar en un corporativo del sector privado como directora de Sostenibilidad y Comunicación Externa de Cálidda, la empresa concesionaria de la distribución del gas natural en Lima. Allí, tuve a mi cargo las relaciones estratégicas de la empresa con sus *stakeholders*, la comunicación externa, la política de sostenibilidad, la gestión se

responsabilidad social con comedores populares y las áreas de Medioambiente y Arqueología que tan gravitantes son para la continuidad y sostenibilidad de los procesos constructivos de las redes de gas.

Este fue también un escenario de gran aprendizaje, no solo de cosas nuevas como las políticas y reglamentos ambientales o la labor directa de arqueología, sino de cómo es por dentro un corporativo, sus características y lo fundamental que es la buena gestión de la comunicación interna que, aun no siendo mi área en ese momento, me permitió conocer más al respecto. Mi cargo también me permitió trabajar a nivel de sistemas de gestión integrada (indispensable para toda empresa grande), de auditorías y protocolos, de accionistas y directorios, de indicadores y KPI, así como poder ahondar en la administración de equipos de trabajo y en la sostenibilidad, un tema que desde antes me venía interesando muchísimo como una forma de gestión empresarial moderna, responsable y comprometida.

Voluntariado: impulsar proyectos

De otro lado, dentro de mis actividades personales en calidad de voluntaria, soy miembro fundador, junto a un grupo multidisciplinario de entusiastas por el patrimonio cultural del país, del Patronato del Rímac, que se aboca a desarrollar proyectos de recuperación y puesta en valor de los espacios históricos de ese distrito.

Además, impulsé un proyecto para la recuperación de la Flor de Amancaes y una propuesta para declarar las Lomas de Amancaes como reserva ambiental, y participé, por encargo de la Municipalidad del Rímac, del grupo de trabajo encargado de consensuar y proponer acciones para la recuperación del Centro Histórico de Lima, organizado por el Ministerio de Cultura (RM N° 029-2017/MC).

Todas estas actividades vinculadas a promover, proteger y poner en valor la cultura de nuestro país me conectaron profundamente con otra dimensión de la realidad nacional y con la diversidad de gentes que constituye el Perú. Es indispensable trabajar en una mirada de integración y comunidad.

Miro atrás, observo el camino andado y pienso en todo el aporte que me dio la carrera que decidí estudiar en la Universidad de Lima. Desde un comienzo, la intuición me indicó que las comunicaciones eran clave para el desenvolvimiento de cada uno de nosotros. Estudiar en la Facultad fue confirmando esto, y hoy, a la luz de mayor experiencia y recorrido profesional, me reafirmo en que la buena gestión de la comunicación es indispensable para el quehacer individual y colectivo, público y privado. Somos, desde los albores, seres sociales que comunicamos constantemente —ni qué decir en tiempos de redes sociales— y existimos en función de todo lo que nos permite esa comunicación. Sin ella, sencillamente no habríamos evolucionado hasta lo que somos hoy y nos habríamos extinguido en alguna parte del camino.

Retomaré estas reflexiones en la tercera parte de este informe de Licenciatura. Pero, para cerrar esta sección, incluyo la relación de libros y revistas que he dirigido, subdirigido y editado. A todo ellos les guardo un especial cariño porque son fruto de mi creatividad, mi amor por el periodismo y mi pasión por la edición. No puedo negar que amo las comunicaciones y los derroteros por donde me han llevado.

Libros:

- *Patrimonio Cultural Inmaterial del Perú* (2015, Claro - América Móvil Perú y Ministerio de Cultura del Perú)
- *Espacios de Creación: Músicos y Compositores del Perú* (2013, Scotiabank)
- *Arte y Moda: Diseñadores Vanguardistas del Perú* (2014, Scotiabank)
- *Algeciras 20 años* (2013, Grupo Algeciras)
- *Talleres de Arquitectos en la Intimidad de la Creación* (2012, Scotiabank)
- *30 Perumin: Minería para el Desarrollo* (2011, edición no impresa, IIMP)
- *Con Claro es posible: Nuestros primeros seis años* (2011, América Móvil Perú - Claro)
- *Talleres de Artistas Plásticos Peruanos* (2011, Scotiabank)
- *29ª Convención Minera: Un evento, Cinco encuentros* (2010, Instituto de Ingenieros de Minas del Perú, IIMP)
- *Casas de Playa* (Cosas, para Saga Falabella)

- *El Gran Libro de Cosas 15 años* (Cosas)
- *Recetarios Gourmet* (Cosas, para Bonus, ediciones 2004 y 2005)
- *Hojas de Crianza* (Cosas)
- *Tiempo de Mujer* (Cosas)
- *Chef en Casa* (Cosas)

Revistas:

- *Cosas*
- *Padres*
- *RSE*
- *Mujer Ejecutiva*
- *Modas*
- *Jockey Plaza*
- *Mega Plaza*
- *Paula*
- *SoHo*
- *Momentos Memorables*
- *Aldo & Co.*



2. COMPETENCIAS PROFESIONALES

El haber empezado bastante joven a trabajar en medios de comunicación (en 1989 para ser precisos), con apenas 19 años y el entusiasmo y expectativa por aprender “en la cancha” lo que ya me venía enseñando la Facultad de Comunicaciones de la Universidad de Lima, me permitió, entre muchas cosas, estar en lugares y momentos precisos en los que el ingreso de las nuevas tecnologías de la información en importantes medios de comunicación peruanos suscitaron cambios vertiginosos en la forma de generar, registrar, transportar y gestionar información.

Lo que sigue es una selección de experiencias vividas de cerca que tienen en común el haber propiciado cambios en el modelo de trabajo en la redacción de prensa de América Televisión, Canal 4; en el flujo de trabajo y realización de revistas internacionales — *Cosas*, *SoHo* y *Paula*—, y en mi propia producción editorial como empresaria. En el camino, uno que otro drama felizmente superado nos hará recordar que la capacidad de adaptación del ser humano puede tomar a veces algo más de tiempo, pero que evolucionar es inevitable.

Este recorrido, que planteo a partir de algunas de mis vivencias como profesional —y que alimento con testimonios de personas que vivieron los cambios tecnológicos que relato aquí—, trata de mantener cierta cronología, pero lo cierto es que no se trata de hechos ocurridos exactamente unos después de otros, sino que varios de ellos se gestaron y ocurrieron en paralelo. Porque así ha sido el desarrollo de las diversas tecnologías y herramientas de la información: en paralelo y conforme a la evolución de la digitalización del mundo.

Además, el haber trabajado al mismo tiempo en diversos medios, hizo que, para mí, esas experiencias ocurrieran en un espacio de tiempo a veces simultáneo.

Así que este relato, que escribo en un pequeño, ligero y minimalista teclado mientras se archiva automáticamente en una nube de datos que nunca termino de saber cómo es y dónde está, empieza con algo tan tangible y rudimentario como una antigua máquina de escribir.

2.1 Redactora en el área de Prensa de América Televisión y el adiós definitivo a un clásico: la máquina de escribir

Recuerdo claramente el día en que, sentados en la redacción de prensa de América Televisión, nos anunciaron que se cambiarían las máquinas de escribir por computadoras, que todo sería más moderno de ahí en adelante y que nos pondrían un profesor para que aprendiéramos a usarlas.

Era un día del verano de 1994, y admito que nos miramos con orgullo, ese orgullo de *“somos unos campeones, seremos los top de la prensa nacional al tener computadoras”*, para luego seguir tecleando en las robustas máquinas de metal, de esas cuyas teclas, a veces, se quedaban atascadas sobre el papel y que la mano acostumbrada retiraba con rapidez. Porque había que ser rápidos para llegar a tiempo con las notas listas para los programas periodísticos. En ese tiempo, además de presentadora de noticias de *Primera Plana*, el programa nocturno de noticias de América Televisión Canal 4, redactaba y producía un pequeño espacio de informaciones en el magazín femenino *Ellas*, así que ya conocía las exigencias y ritmos de una sala de redacción. Esa labor me entrenó en cumplir con los tiempos ineludibles que marcaba la televisión en vivo; ser clara y directa en la información que recibía el televidente en cada video del programa, redactar en forma sencilla y breve los textos de presentación del locutor, eran parte de mi responsabilidad. Además, algo muy importante: seleccionar qué informaciones, de las muchas que existían, eran las más pertinentes para el público al que quería alcanzar el programa. ABC del marketing y la comunicación: conoce bien a tu público.

Entre el sonido de la radio para comunicarse con los corresponsales de provincias, el peculiar ruido del *scanner* o rastreador de señales de bomberos y de la policía para enterarnos de emergencias y llegar lo antes posible, el timbre de los aún enormes y novísimos celulares y la campanita que indicaba que alguien pasaba a un nuevo renglón con su máquinas de escribir —por no mencionar las pisadas rápidas y al coordinador de general que venía a apurar a los reporteros y redactores—, había un sonido peculiar que se sumaba al sonoro berenjenal que podía llegar a ser una redacción: el que hacían los “sándwiches” al ser jalados por el redactor para retirarlos hábilmente del rodillo de su máquina de escribir.

Esos sándwiches, generosas combinaciones de hojas de papel bulki y papel carbón alternadas para producir copias, eran fundamentales en el flujo de trabajo de prensa, pues se repartían a correctores, editores de video, productores, directores de cámaras y al control maestro, *teleprompter* y presentadores. Siete copias que, con frecuencia, no llegaban a ser todas legibles si uno no teclaba con suficiente fuerza o la cinta de tinta ya estaba más que agotada. Sin ese material tan sencillo y noble, era imposible sacar adelante un noticiero, pues articulaba a toda la cadena de producción de una noticia permitiéndole compartir a cada instancia la misma información.

Así era el bullicioso y estimulante ecosistema de la sala de prensa del Canal 4 que un día enmudeció totalmente. Y no exagero: de la noche a la mañana, los escritorios de siempre tenían encima novísimas computadoras en lugar de las viejas máquinas de escribir, las cuales desaparecieron misteriosamente, dejando sin salvavidas a más de uno obligado a tirarse a la piscina del avance tecnológico.

Así que ahí nos encontrábamos de pronto frente a una pantalla totalmente negra y un guion iluminado en verde que parpadeaba en ella. Y un teclado prácticamente igual a los actuales. Se veía moderno. Y aterrador. La cara de todos era de nervioso desconcierto, pero el rostro de los más veteranos era una combinación de escepticismo y pavor.

Una persona ajena al lugar se presentó como el profesor que nos iba a enseñar a usar el “procesador de textos DOS” y nos pedía máxima atención. Luego me enteraría de que el profesor pensaba que ya teníamos conocimientos de informática, cosa que no era así, para mala suerte suya y nuestra.

Suya, porque debió de percatarse de que su objetivo formativo le tomaría algo más tiempo (bastante más, en realidad). Y nuestra porque, en honor a la verdad, casi ninguno entendimos nada de sus primeras explicaciones, en donde mencionaba combinaciones y fórmulas que debíamos memorizar y que nosotros, aplicados, copiábamos automáticamente en nuestros cuadernos.

Y es que así funcionaban los procesadores de texto de ese entonces, precursores fríos y sin el encanto que tendrían las primeras versiones de WordPerfect que llegarían posteriormente y que se mostrarían amables frente a lo que teníamos en ese momento en nuestras pantallas. Para lograr que la computadora hiciera algo había que teclear una combinación de letras, números y símbolos que resultaba imposible de memorizar. Recuerdo que pensé ese primer día: “¿tanta expectativa para esta cosa?”. Quiero creer que mi juicio tan poco visionario se debió a mi juventud e impaciencia. Hoy, sin duda, no haríamos prácticamente nada sin una computadora.

Mientras trataba de seguir las explicaciones, en ese inusual silencio de la sala de redacción, empecé a ver expresiones tan o más angustiadas que la mía. Había algunos reporteros que ya sabían algo de procesadores, pero, para la mayoría, era terreno nuevo y arenoso, difícil de andar y sin vuelta atrás, porque no se podía parar y los noticieros de la noche y la mañana, además del pequeño espacio informativo en *Ellos*, debían seguir saliendo al aire diariamente y puntuales. En pocas palabras: o aprendíamos o aprendíamos.

Fue duro el tránsito, pero América Televisión estaba empeñada en hacernos avanzar hacia la modernidad de los procesos en telecomunicaciones. Claro que para todo hay soluciones, como aquel veterano redactor, de esos con experiencia y calle, que vaya uno a saber cómo había logrado esconder su máquina de escribir debajo de su escritorio. Santo remedio: en nombre del tiempo que siempre apremiaba, sacaba a su vieja compañera para que le resolviera la vida (y la del noticiero, pues, si se atoraba el flujo, el problema se notaría en el programa en vivo. Cuentan las anécdotas que algunas veces que nos encontramos los locutores al aire sin más información que presentar y tratando de ganar tiempo en vivo con algún comentario de relleno, se debió a atrasos generados en las primeras semanas del uso del DOS. Pero, bueno, esos son los riesgos de la televisión en vivo).

Este ingreso tan importante de una nueva tecnología, que en sus inicios no incluyó un flujo con todas las computadoras en red, salvo una conexión física a la primera impresora que hubo en el área de Prensa (y que también requirió de clases para aprender a manejarla), supuso un cambio sustancial: ahorro de tiempo y ganancia en eficiencia. Justo Linares, legendario periodista y jefe de Redacción de Prensa de América Televisión de esa época, lo destaca así: *“Se ganó en perfección del trabajo, pero, en esencia, lo más importante fue la rapidez. Gracias a ello, podía trabajarse casi hasta el límite en que debía empezar el noticiero, pues permitía llevar a pantalla lo último de la información conseguida por los reporteros y se lograba un contenido de mayor peso”*.

Efectivamente: fue muy interesante constatar el inmediato impacto que la innovación del nuevo recurso tecnológico tuvo en la cadena de producción y el modelo de trabajo de los noticieros de América Televisión. No solo se ganó en tiempo, sino en acceso a información compartida, calidad de contenidos y ahorro de recursos a partir de una tecnología de *software* que ya existía desde la década de 1980 y cuyo pico llegó a inicios de los 90 con WordPerfect. Ya se usaba en otras partes, pero en el Perú, a nosotros, llegó recién 1994. En cierto modo, fue una situación que hoy calificaríamos de *i + I + D*.

“El cambio fue de un día para otro. Aún no había red, así que había que grabar en un diskette los textos que escribían los redactores para llevarlos a la máquina tituladora y al teleprompter. A varios se les borraba el texto porque no sabían grabarlo en la computadora, y tenían que correr a empezarlo de nuevo. Hubo algunos tropiezos de tiempo, pero nos fuimos acostumbrando rápido. Varios de nosotros, incluso, decidimos tomar clases particulares en conjunto para aprender a usar el sistema”, recuerda Diana Arias-Stella, productora de Primera Plana, noticiero del que yo era presentadora.

Antes del rotundo ingreso de los procesadores de texto, ya había ocurrido otro cambio sustancial en las herramientas de comunicación para prensa: la telefonía celular. Por entonces, los equipos de noticias combinaban el uso de los *walkie-talkies* con los carísimos y voluminosos equipos celulares (un lujo permitido a pocos en esa época). El binomio reportero-camarógrafo (por no decir trinomio, pues el chofer de la unidad vehicular de prensa también hacía de asistente de campo) se vio de pronto con la posibilidad de ir más lejos, de buscar más adentro de las noticias, de llegar de manera más inmediata a los hechos e incluso, poder narrar desde el mismo escenario de los sucesos. Ese importante ahorro de tiempo y mejora en la comunicación bidireccional se tradujo en mejores reportajes e informes, tal como lo hizo la incorporación de las computadoras en el procesamiento de la información en el departamento de prensa del Canal.

¿Qué impulsó a América Televisión a hacer esos cambios? ¿En qué momento una empresa decide invertir seriamente en nuevas tecnologías en un país que aún no se recuperaba de la severa crisis social y económica que venía arrastrando? *“Esa pregunta me la he hecho siempre. Sin duda, el impulso lo ha dado la modernidad, la necesidad de la velocidad para informar, satisfacer la curiosidad y el deseo humano de enterarse de todo lo que le rodea. La decisión fue tomada por necesidades de la época. Recuerdo perfectamente que los señores Crousillat se ligaron a la televisión mexicana que, por supuesto, estaba muy avanzada respecto de la industria de la televisión peruana. Nunca me olvidaré la reunión que tuvimos con el señor Jacobo Zabudovsky en casa*

del señor Nicanor González. Nos impulsó a dar el salto del espacio peruano al nivel planetario. Yo mismo tuve que olvidar mucho de lo que sabía y había aprendido en el Canal 2, del cual procedía y en el que estuve diez años desde su fundación, para acomodar mis órdenes a un nivel cuya producción periodística pudiera ser entendida y comprendida en cualquier parte del mundo”.

Años después, yo misma, ya con más experiencia, entendería a cabalidad lo importante que es la inversión en innovación y tecnología para propiciar desarrollo, no solo en las empresas sino, especialmente, en un país.

No pasó mucho tiempo para que, luego de esa primera etapa de la pantalla en negro y el tintineante guion esperando que alguien le ordene colocar palabras, aparecieran formatos mucho más amigables y cada vez más intuitivos. Las versiones de Word fueron ganando habilidades y recursos, y trabajar en ellas fue cada vez más fácil para el área de Prensa de América Televisión. Un par de años después ingresaron las primeras computadoras con diversos programas y el acceso a Internet. A nivel de flujos y procesos, se instaló una pequeña intranet para conectar a toda la cadena de producción en tiempo real. Los plazos se fueron acortando, y con ellos, la forma de desarrollar y plantear la información para las diversas audiencias de los programas de noticias.

Hoy ya no nos asombramos con las aplicaciones (programas, *softwares*) que van apareciendo y que ofrecen más y más posibilidades a los usuarios. Incluso, las miramos con esa cierta displicencia del que está acostumbrado a ellas y ya nada le sorprende. Pero lo vivido en el Canal 4, cuando se sacó del juego a las máquinas de escribir para dar lugar a las computadoras, fue el primer paso de un cambio fundamental para el periodismo.

Y, a todo esto, ¿qué fue de las máquinas de escribir? Don Justo Linares lo sabe: *“Resultaron tan obsoletas que ni siquiera en las corresponsalías de provincias las aceptaron. Para entonces, escaseaban en el mercado las cintas entintadas y el papel carbón para las copias. Todo eso le hizo perder utilidad a las*

máquinas. Claro que también recuerdo el sonido de las antiguas redacciones. Les era propio un especial encanto, un mundo mágico”.

Hay algo que debo añadir: las herramientas tecnológicas y los recursos nos permiten hacer más y de mejor calidad, pero la esencia del buen profesional debe ser la guía. El compromiso y la calidad del periodista y de su trabajo deben prevalecer siempre, por sobre todo.

2.2 Periodista, entrevistadora y productora de radio y televisión: de la grabadora de *cassette* a la transformación digital en el periodismo

Para gran parte de la audiencia, la televisión ejercía un atractivo muy poderoso, como si de un mundo mágico se tratara. Creo que aún conserva algo de ese poder extraño, pero, para mí, fue la prensa escrita, que desarrolló en paralelo a la televisión, la que me transportaba a una dimensión mágica en la que podía ser realmente quien era. Quizás sea por eso que, hasta hoy, como profesional, pocas cosas he vivido tan emocionantes como ver publicada mi primera entrevista en una revista impresa. Ver plasmadas en el papel mis preguntas y las percepciones que tuve de mi primera entrevistada, tratando de comunicar a los lectores, en cada una de mis palabras, todo lo que ella me transmitió como persona, como ser humano, durante nuestra conversación — me gusta llamar “conversación” a mis entrevistas—, fue una de las emociones más grandes que he tenido como periodista y comunicadora. A su vez, sentí la carga de responsabilidad de ser siempre, como un axioma de vida y de periodista, lo más fiel posible a esas percepciones y a esos respuestas y testimonios que cada entrevistado me diera.

La actriz Martha Figueroa fue mi primera entrevistada para prensa escrita. Una mujer seria, correcta, elegante y más bien distante del incipiente *showbiz* local que luchaba por salir adelante en el agobiado Perú de 1996. Las artes escénicas habían sobrevivido a la crisis nacional a punta de empeño y de un mercado más bien reducido de asistentes al teatro. Deberían pasar varios años antes del surgimiento de propuestas teatrales y artísticas variadas, así como

de nuevas salas de teatro y una oferta cultural diversificada, en Lima y, en menor grado, en provincias, que reflejaría que el espíritu puede seguir combativo tratando de sacar lo mejor de sí, como si de una suerte de sanación se tratara. Y vaya que el Perú lo necesitaba a gritos.

Pero, volviendo a 1996 y a esa entrevista, recuerdo lo orgullosa que estaba de mi flamante grabadora de *cassette* comprada en Hiraoka: la típica Sony gris de periodista, compacta y con el micrófono interno que sabías que estaba allí porque decía “mic” donde había unos orificios pequeñitos. Ah, y una lucecita roja que se encendía cuando estaba en “rec” (y también cuando te indicaba que la “batt” —dos pilas AA— estaba baja). Completaban el microlenguaje del aparato la perilla de “vol”, la entrada para el “ear” y los eternos botones que ya conocíamos desde siempre gracias a los equipos de sonido, minicomponentes y *walkmans* del universo ochentero en el que habíamos crecido: Tanta sencillez y humildad hasta me conmueven ahora que miro esa primera grabadora, sobre todo por su alta eficiencia y las innumerables ocasiones que me acompañó a hacer entrevistas, reportajes, notas especiales. Hicimos tantas cosas juntas, desde notas sobre cultivos de plantas ornamentales, mascotas bellas (de ahí nació mi amor por los gatos), temas de familia, negocios y empresarios exitosos, hasta políticos, sociólogos, economistas y presidentes peruanos y extranjeros. Viajamos infinidad de veces esa grabadora y yo, y he de decir que nunca me falló. Así de buena y confiable era. Una a las quinientas le ponía un *cassette* limpiador de cabezales, pero nada más. Y ella seguía igual de buena.

Lo que sí podía fallarte —y le ha pasado a todos los periodistas de acá y de todas partes— eran dos cosas: un *cassette* de baja calidad, o muy usado o con la cinta estropeada, y las benditas pilas. Tenías que cargar con ellas a donde fueras, y mejor si eran las Duracell, porque eran de más larga duración y eran, por entonces, las únicas de su tipo en el país. Aún no aparecían las baterías recargables de ese formato, así que era indispensable tener tu dotación de pilas, baratas o caras, en casa, en la oficina, en el bolso y, si tenías carro, en la guantera.

Con los *cassettes* la cosa era más manejable, pero, igual necesitabas contar con tu provisión de unidades de 60, 45 o hasta 90 minutos (poco recomendables estos últimos, la verdad, porque forzaban mucho las grabadoras, me imagino que por tener más peso que jalar al girar la cinta, lo cual perjudicaba la grabación). Como toda herramienta, tenía sus trucos para resolver problemas, como, por ejemplo, limpiar con un pañito con alcohol la cinta para quitarle el polvo, o usar un lapicero en el engranaje del *cassette* para poder rebobinar una cinta atracada o que alguien sacó de su carcasa. Y hasta aprendías a hacerle cirugía a la cinta cuando querías cortar una sección que estaba irremediablemente dañada: como si de un montaje de cine se tratara, sacabas la cinta, cortabas todo el sector dañado y unías los extremos con un pedacito de cinta adhesiva. No era perfecto, pero te salvaba el *cassette*.

Estas grabadoras duraron años. Las heredamos de las anteriores generaciones de periodistas y se las trasladamos a quienes nos siguieron en el camino. Conservo hasta ahora mi primera grabadora, así como otra, también Sony, que compré porque empecé a hacer entrevistas simultáneas a dos, tres o más personas, por lo que necesitaba otro punto de registro para no perder nada de información y poder redactar luego los reportajes. Esta Sony ya tenía un look más moderno, incorporaba una tapa plateada (signo de sofisticación de la época) así como un micrófono externo adosado al equipo. La sigo teniendo y sigue funcionando.

Pero, como la tecnología avanza y uno de sus criterios es empequeñecer las cosas, aparecieron en algún momento las minigrabadoras para los minicassettes. No llegué a tener ninguna, pues no me llamaron mucho la atención, pero las periodistas de mi equipo de *Cosas* —cuando ya fui editora— alguna vez me prestaron las suyas. Funcionaban bien, pero los minicassettes, aunque lucían muy monos, no tenían mucha capacidad. Además de que a todo el mundo se les extraviaban, y ahí surgían los dramas, pues perdías lo más valioso: la entrevista que habías hecho y que aún no habías transcrito.

De hecho, que se te perdiera o que no se grabara la entrevista que habías hecho sí que era un auténtico problema. A mí me pasó por lo menos dos

veces, pero pueden haber sido más: una, fue una entrevista breve al cantautor Gian Marco, que resolví llamándolo por teléfono y recordando sus declaraciones. Pero la otra ocasión, que sí que fue seria y me dio mucha vergüenza tener que contar lo ocurrido y pedir una nueva cita, fue cuando entrevisté al historiador José Agustín de la Puente Candamo. Nunca supe por qué no funcionó la grabadora o el *cassette*, pero siempre agradecí que don José Agustín no se enfadara y, más bien, me volviera a recibir muy amablemente en su casa hacienda de Pueblo Libre, donde volví a disfrutar de sus palabras y de estar en un lugar extraído de otra época.

En algún momento del año 2000 aparecieron en Lima las grabadoras digitales. De un plumazo pretendían hacer desaparecer las grabadoras de *cassette*, y su promesa de ventajas comparativas hacía pensar que así sería. Pero ocurrió que los primeros dispositivos que llegaron al Perú —Sony, nuevamente— generaban algunas complicaciones, no en su funcionamiento, pues básicamente hacían lo mismo que las convencionales, sino en la manera en que se administraban los archivos grabados cuando los querías pasar a una computadora para almacenarlos y gestionarlos. Para ese entonces, no se entendía bien que existieran formatos de grabación diferentes, ni que las marcas trabajaran con sus propios formatos y no aceptaran otros. Hoy estamos más que acostumbrados y sabemos que, además del típico formato mp3, existen muchos otros para el audio, y que también hay aplicaciones que permiten cambiar de un formato a otro. Pero, en el 2000, no teníamos ni la información ni la familiaridad con la tecnología que tenemos ahora, por lo que estas grabadoras digitales no fueron muy bien recibidas. Además, con frecuencia se perdían los archivos en algún lugar de la grabadora y no sabías dónde ubicarlos.

Recuerdo que, para el día del Periodista, una empresa de telecomunicaciones nos envió de regalo estas grabadoras. Eran hermosas, pequeñas, compactas, modernas. Pero poco eficientes en su usabilidad. La mía la usé muy poco, pues pronto volví a mis siempre fieles grabadoras de *cassette*. Y es que, como con muchas cosas, abrazamos una tecnología cuando nos es útil y nos

resuelve una necesidad. De no ser así, es posible que se convierta en una moda pasajera.

No sé cuánto tiempo estuvieron en el mercado, pero, cuando los celulares incorporaron la opción de grabación de audio, fue su final casi definitivo en el periodismo: el de ellas y de las de *cassette*. Usar el celular como grabadora de audio sí que fue una transformación tecnológica de alto impacto en el periodismo, pues por primera vez tenías un mismo dispositivo para hablar por teléfono y para grabar entrevistas y testimonios. Y más aún para los reporteros del día a día que salían a las calles a buscar la noticia, pues no solo grababan los audios de las notas que cubrían, sino que podían transmitir el audio, en tiempo real y a través del teléfono, de las declaraciones de los personajes que estaban haciendo noticia en ese momento.

La radio fue la primera beneficiada con la incorporación del celular al quehacer periodístico, y la televisión pronto se adhirió a ella. Así, un reportero de televisión podía regresar a la redacción con todo el audio grabado y redactar la nota que luego sería editada y emitida en los programas noticiosos.

Por esa época, entre 1999 y el 2000, trabajé también en la Universidad San Ignacio de Loyola, donde creé e implementé un programa de televisión hecho por alumnos y emitido semanalmente por el primer canal de cable del Perú, Cable Mágico Deportes (hoy, Movistar Deportes): *Usil al Máximo*, y un programa diario de radio, por las ondas en FM de Radio Miraflores, *Frecuencia USIL*. En ambos programas, incorporados al currículo de la facultad de Comunicaciones de esa universidad, el uso de los teléfonos celulares cobró una notable importancia para el quehacer periodístico de los alumnos, pues aprendieron a registrar y transmitir información en audio usando este dispositivo que aún no tenía las capacidades de hoy pero que desde que surgió impactó grandemente en el periodismo

Y es que, poco más tarde, llegaría otra transformación aún más potente y profunda para el periodismo: los celulares en su versión *smartphone* que, al ser prácticamente minicomputadoras en la mano y dispositivos de transmisión y recepción de audio y video por internet, permiten hacer periodismo audiovisual

en tiempo real y llegar a los públicos ya no solo por medios tradicionales, sino por los medios digitales que usamos habitualmente. Es más, hoy, un periodista puede alcanzar directamente a una audiencia sin tener que pertenecer a un medio de comunicación tradicional. Tan es así que, incluso, no necesitas ser periodista formalmente para ser un generador de información, opinar y tener una audiencia. Los medios, por su parte, acogen con gusto el material grabado por personas que registran sucesos con sus *smartphones*, avalándolos como generadores y registradores de información. Sin duda, estamos en otro ecosistema, producto de la evolución de las tecnologías de la información y de una revolución que ha cambiado la forma de hacer periodismo y de la comunicación humana. El tema da para muchísimo análisis y profundidad que no es materia de este documento, pero, lo que sí considero como un principio inalterable del periodismo, es que el compromiso con la verdad debe estar, siempre, por encima de cualquier tecnología.

2.3 Mis inicios como editora y el tránsito por *diskettes*, *pen drives* y *nubes*

Conforme los medios de comunicación fueron ingresando a la digitalización y al uso de nuevas herramientas que fueron apareciendo, el vuelco que dieron los procesos de gestión, difusión y preservación de la información fue impresionante. Y lo sigue siendo aun cuando los nuevos recursos tecnológicos ya no parecen sorprendernos, de tan rápido que aparecen y están al alcance de todos.

Pero, en 1996, cuando empecé mi andadura en la prensa escrita, si bien ya estaba familiarizada con las computadoras por mi trabajo en América Televisión, recién empezaban a ser moneda corriente de esa época los *diskettes* para grabar y trasladar información. Y es que estos pequeños dispositivos tenían la capacidad de contener información que grababas en una computadora provista del *hardware* adecuado (comúnmente llamado “disketera”). Ya grabada, podías acceder y compartir esa misma información en cualquier otra computadora que también contara con una disquetera.

Incluso, podías regrabar y borrar información, haciendo del pequeño *diskette* un reservorio muy práctico y revolucionario para las necesidades de ese entonces. Hoy usamos minúsculos *pen drives* de una capacidad enorme, algo inimaginable en una época en la que éramos felices con un *diskette* de 1.44 MB de capacidad.

De hecho, calculo que mis primeros *diskettes* podían guardar unos doce a quince artículos escritos en el Word Perfect 5.1, antecesor del clásico Word y que, ya para 1998, era el *top of line* de los procesadores de texto.

Pero, volviendo a 1996, a mis primeros artículos y entrevistas como periodista *freelance* de revista *Cosas*: recuerdo vívidamente el día que debía entregar el texto de mi primera publicación, una entrevista a la actriz Martha Figueroa. Quedé en entregarlo a la redacción antes de las 17:30 del día señalado, y debía hacerlo en un *diskette*, pues en esa época los correos electrónicos tenían limitaciones, no cargaban mucha información y te dejaban con la duda de si habían llegado a destino correctamente. En casa tenía varios *diskettes* que habían venido con la computadora de casa y que algún especialista usó para instalar. Entonces, ¿por qué no usarlos? ¿Total? “Así como los *cassettes* de música eran regrabables, los *diskettes* eran parecidos”, pensé. Obviamente, no pude grabar en ellos mi entrevista, pues luego supe que eran los instaladores de la computadora y tenían bloqueada la opción de regrabar en ellos. Me da risa de solo recordar mi desesperación y las llamadas urgentes al editor y a los amigos periodistas en busca de una solución. Algún alma buena me prestó el suyo y pude cumplir con la entrega de mi primera comisión.

Lección aprendida: ten un par de *diskettes* nuevos a mano por si hay algún problema de último minuto (Imation era la marca que solía encontrar en las librerías, lugares donde te vendían estos dispositivos. Maxwell también, si no me equivoco, así como IBM). Tiempo después aparecerían los *diskettes* de doble densidad, es decir, con el doble de capacidad).

A este punto es importante acotar que, antes de los *diskettes*, se usaban otros dispositivos de grabación de mayor formato: los *floppy discs* o discos flexibles

de mucho mayor tamaño y menor capacidad. No puedo contar mucho sobre ellos porque, si bien sabía de su existencia, nunca los usé porque ya eran una tecnología desplazada por los *diskettes*. Más bien, en paralelo a estos últimos estaban los “zip” y los “jaz”, discos de similar formato, pero bastante mayor capacidad. De hecho, eran los que se usaban en Cosas para traer y llevar los contenidos a Chile, cuando parte del proceso de producción se realizaba allá, y luego para trasladarlos a la pre prensa y a la imprenta cuando todo pasó a producirse en Lima.

Enrique Delgado, editor de la revista entre 1998 y 2001, me aclara un tema: *“No todos los periodistas de Cosas entregaban sus textos en diskettes, pues en la revista había por entonces una pequeña red interna y los redactores de planta ingresaban allí sus textos que luego yo editaba en mi computadora y que los diagramadores usaban para diseñar las páginas. Los freelancers sí nos entregaban los textos en diskettes. E incluso en CD, si mal no recuerdo”.*

Efectivamente: a los pocos años entraron a tallar los CD grabables, convirtiéndolos en un elemento cotidiano de la vida de cualquier persona y ya no una pieza exclusiva para comprar música. Es impresionante la revolución que trajo esta tecnología (y la afectación a la industria musical y, más adelante, a la del cine con la llegada de los DVD y Blue Ray). Ahora, los periodistas podíamos administrar mucha más información, recibir y trasladar no solo textos sino imágenes, lo cual enriquecía nuestro trabajo y nos permitía ofrecer una producción más ambiciosa. Los CD y los *diskettes* convivieron por un tiempo, pero el fin de estos últimos se dio cuando se consolidó el cambio a las nuevas computadoras con lector de disco incorporado o, en su defecto, con conexión a un lector externo.

Años después hicieron su aparición los mini-CD, encantadores por sus pequeñas dimensiones, aunque su poca capacidad los hacía poco eficientes tanto para la labor periodística como para la editorial, en la que me había estrenado en el año 2001, cuando empiezo como editora de la revista *Padres*, del Grupo Editorial Cosas, y como asistente de la Dirección.

Mi visión del periodismo escrito pasó entonces a otro estadio, pues mi responsabilidad como editora me llevó a aprender y entrenarme en la gestión total de un producto editorial. Mis años como *freelancer*, en los que escribí, entrevisté y produje contenidos me hizo entender al producto periodístico como un todo, en el que imagen y texto deben ir de la mano. Pero, ya como editora, debía asumir la responsabilidad integral de una publicación pensada y diseñada para un mercado y un lector específicos. Fue, sin duda, un paso adelante en mi vida profesional.

En ese sentido, mi contacto con las herramientas tecnológicas que seguían apareciendo me pareció cada vez más fascinante, pues con cada nuevo invento se multiplicaban las opciones para hacer un trabajo cada vez mejor y de mayor calidad. Y no me refiero solo a otros nuevos dispositivos de registro y traslado de información, como las tarjetas de memoria que llegaron de la mano de las cámaras digitales, sino a los diversos programas que permitían mejores diseños y mayor eficiencia en la gestión de la información; a las computadoras cada vez más potentes y con mejores prestaciones; al acceso a la información en tiempo real y en el que, curiosamente, ya se prescindía de dispositivos físicos al poder almacenar y gestionar todo, antes en un FTP (*File Transfer Protocol*) y ahora también en una nube de datos; y al trabajo a distancia, que existe desde hace años pero que la reciente pandemia de Covid-19 ha obligado a implementar a todo nivel y en todo el planeta.

Pero, me estoy adelantando. Antes de llegar al aquí y al ahora, otros cambios tecnológicos se fueron sucediendo en el mundo periodístico y editorial antes de darse la convergencia de tecnologías que hoy experimentamos.

2.4 Editora, subdirectora y directora de revistas frente a lo nunca imaginado: la irrupción de la fotografía digital

A veces se piensa que hay cosas que nunca terminarán por aparecer y que jamás sustituirán a tecnologías que ya han probado su utilidad, capacidad y permanencia en el mundo entero. Algo así es lo que, en su momento, se

pensaba de la fotografía analógica. O, mejor dicho, de la fotografía a secas, pues, antes de 1998, no había necesidad del adjetivo para diferenciarla de nada. Una fotografía era eso: una imagen impresa en un soporte, y, para ser más precisos, el producto de un proceso de imprimación en una película sensible a la luz y que, gracias a la intervención de lentes, tintes, sustancias reveladoras y fijadores, queda grabada en un papel o en un film plástico la imagen resultante. La magia estaba allí, en todo un proceso químico de transformación, y el arte, en la habilidad de una persona para manejar todas las variables que le permitían la luz y una cámara.

Para una revista como *Cosas*, en la que la buena fotografía —uno de sus grandes atributos y sello de identidad— podía disfrutarse gracias a su gran formato (23x31cm, posteriormente: 21x29cm) y calidad de impresión y papel —lo cual la hacía muy distinguible del resto de publicaciones en el Perú—, no había mucho que cambiar excepto continuar buscando alcanzar la excelencia fotográfica. Esto, gracias a máquinas cada vez mejores —Hasselblad, Leica, Mamiya, Pentax, Canon, Nikon y otras— y fotógrafos muy destacados, como Ana María Echeverría, gran retratista; Elsa Ramírez, toda una institución y hábil para las tomas de diseño y arquitectura; Lolo Lamas, Álvaro Dávila y muchos otros que se fueron incorporando con el tiempo.

Como editora y subdirectora que ya era de las revistas *Cosas*, *Padres*, *Moda*, *RSE* y otras publicaciones del grupo editorial, encontraba sumamente placentero y retador mirar con lupa y cuenta hilos cientos de fotos y diapositivas para escoger solo las mejores e ideales para cada sección de esas publicaciones y, obviamente, para las portadas, tan fundamentales para la venta como para el prestigio y posicionamiento de una marca editorial. No podría calcular cuántas horas dediqué, a lo largo de años, a esta parte de mi trabajo, tratando de encontrar esa imagen que reuniera las características de calidad y contenido perfectos para su encuentro y “matrimonio” con los textos que editaba previamente, formando una unidad indivisible que habitaría para siempre en las páginas de la revista impresa que corría a revisar apenas

llegaban oliendo aún a las máquinas de imprenta. Nunca supe bien qué hacía que, cuando llegaba a la foto ideal, algo me dijera “esa es”.

Empecé mi labor de editora de revistas en el 2001, en el Grupo Editorial Cosas, y lo hice hasta el 2013, ya en otra empresa, con las revistas *Paula* y *SoHo*, franquicias chilena y colombiana, respectivamente, además de *Momentos Memorables* y *Aldo & Co.* (producidas esta vez para clientes de mi propia empresa), de las que fui directora ejecutiva y editora, para continuar con la edición de libros, actividad que realizo hasta ahora. Ya para ese 2001 estaba habituada al mundo editorial, pues escribía para publicaciones desde 1996 y, siendo periodista *freelance*, me gustaba sugerir qué imágenes, de las fotografiadas para mis artículos, eran las que consideraba mejores.

Instintivamente, veía mis artículos como un todo en los que imagen y texto debían ir en perfecta armonía. Así que desde temprano estuve en contacto con el papel fotográfico y con las diapositivas o transparencias (también conocidas como *slides*) que se usaban en *Cosas*. Además, el haber llevado el curso de fotografía en la Facultad de Comunicaciones de la Universidad de Lima me ayudó a comprender el proceso químico que traslada lo que ven nuestros ojos a un soporte impreso.

Entendiendo, así las cosas, y sabiendo que la Humanidad contaba con este recurso desde el siglo XIX, admito que me costó bastante mirar con buenos ojos la sola mención de la fotografía digital, la cual, en ese momento, entre que no entendíamos y menos aún creíamos posible. Recuerdo que más de uno pusimos el grito en el cielo, y ni qué decir de los fotógrafos de *Cosas*, que miraban con desaprobación la idea de una fotografía que no usara ni procesamiento químico ni película sensible a la luz. Los únicos que parecían convencidos eran el gerente general, Patricio Henríquez, y Óscar Chaca, supervisor de producción. El resto, pensábamos que era una suerte de herejía en la que nuestras revistas perderían uno de sus más altos estandartes: su alta calidad visual.

Para entonces, ya estábamos inmersos en el procesamiento digital de las revistas. Esto es, el abandono definitivo de los fotolitos y los procesos fotomecánicos de producción, así como el uso pleno de computadoras, escáneres y el sistema CTP (*Computer To Plate*) de las imprentas. Sabiendo esto, quizás deberíamos haber comprendido mejor, en su momento, la lógica que existía detrás de la fotografía digital que tocaba a la puerta del mundo editorial. Sin embargo, como periodistas, editores y fotógrafos, pensamos que era el fin de la calidad y la sensibilidad editorial. *“Al interior de la editorial hubo todo un rechazo porque consideraban que la calidad de la fotografía se perjudicaría”*, recuerda Patricio Henríquez, por entonces gerente general de Editorial Letras e Imágenes, dueña del grupo de revistas de Cosas. *“Me percaté de que Kodak estaba quebrando y entrando en crisis, y me di cuenta de que nuestra organización no lo estaba entendiendo. Sin embargo, el argumento de lo que estaba viviendo Kodak fue valioso para que el Directorio de Cosas entendiera la envergadura y necesidad del cambio”*, añade Patricio, quien envió a nuestra fotógrafa Elsa Ramírez a un curso sobre fotografía digital en Estados Unidos y a averiguar con la gente de *The Washington Post* sobre el uso de esta nueva tecnología y sobre qué equipo sería el mejor para adquirir y empezar a hacer el paso de lo analógico a lo digital. *“Al poco tiempo, el diario El Comercio empezó a usar fotografía digital y eso terminó de convencer al Directorio”*, recuerda Patricio.

La primera cámara digital que compró Cosas resultó carísima, como suele serlo toda nueva tecnología. Una máquina rectangular, como un ladrillo pequeño, con un lente estándar y muy pocas prestaciones si la comparamos, ya no con una supercámara digital, sino con lo que puede hacer la cámara de un *smartphone* barato de hoy en día, fue el flamante aparato que nos trajeron de Estados Unidos y que mirábamos con recelo, desconfianza y, admitámoslo, displicencia. Sin embargo, empresarialmente, había una lógica: era tanto lo que se gastaba en película y revelado de la fotografía analógica que, para publicaciones tan visuales como las del Grupo Cosas, bien valía asumir el costo de la fotografía digital e invertir en cámaras para los fotógrafos. En cierto modo, sentíamos que la realidad de las cifras le ponía una sombra oscura al

arte de la fotografía y al buen periodismo que nos afanábamos en hacer. Y, claro, sin poder imaginar todo lo que la tecnología aportaría a la fotografía digital. Sin duda, nos sentíamos muy preocupados.

Pero, había que probar y darle una oportunidad al aparato aquel. Y lo hicimos tomando las primeras fotos digitales en una actividad social diurna (*“no vaya a ser que la cámara digital no pueda tomar una foto de noche”*, pensamos con resquemor) en la que, por precaución, también tomamos imágenes con un equipo analógico. La expectativa por comparar ambos resultados —y el deseo de algunos, yo incluida, de que eso de lo digital fuera solo una novelería pasajera— fue alta. Pero, si bien no nos pareció que las imágenes digitales fueran espectaculares —y estaban lejos de serlo—, tampoco estaban del todo mal, aunque sí algo “granulosas”, por usar un término más asociado al lenguaje fotográfico convencional. *“Las primeras fotos digitales que hicimos no tenían muy buena resolución y los equipos de pre prensa todavía no las sabían trabajar muy bien. Así que los resultados no eran tan buenos, y por eso los fotógrafos no recibimos muy bien la nueva tecnología. Sin embargo, nuestro conocimiento y el estar tan entrenados en la fotografía editorial de alta exigencia, en la que no podíamos equivocarnos en nada porque, una vez revelada la película ya no había vuelta atrás, hizo que pudiéramos hacer mejores fotografías con esos primeros equipos digitales”*, afirma Ana María Echeverría, fotógrafa de Cosas. Es decir, la herramienta cambió, pero el saber aprovechar la luz, la composición, los ángulos como lo sabe hacer un buen fotógrafo, compensó esas deficiencias técnicas de entonces y que el desarrollo tecnológico posterior ha ido superando con creces. Hoy, las cámaras digitales casi no tienen límites en lo que pueden hacer. *“Pero, ojo: la cámara no hace al fotógrafo. Lo que sí es fabulosa, es la resolución que te permite obtener las cámaras actuales”*, advierte Ana María. *“Me enteré de la fotografía digital en 1997, en el Coloquio Latinoamericano de Fotografía en México, al que acudieron más de 800 profesionales, y en el que Pedro Meyer Richheimer señaló que la fotografía digital era lo que se venía, que ese sería el gran cambio. Y sí, cuando llegó, fue un cambio muy fuerte, y los fotógrafos debimos adaptarnos o morir. Porque adaptarse era también un tema de sobrevivir y*

aceptar esa nueva normalidad para nosotros. Y así, de a pocos, pero sin parar, aprendimos a trabajar nuestras fotografías digitales, a hacerles un revelado digital. Porque no es un tema de hacer 'click' y listo, sino que hay toda una labor de posproducción que la gente no conoce, y que toma mucho tiempo y dedicación. Recién hoy, después de tantos años de fotografía digital puedo decir con total certeza que sé trabajarla muy bien. Pero también pienso que la calidad que lograbas con una cámara Mamiya o una Hasselblad analógica, sigue siendo insuperable”, señala Ana María Echeverría, autora de cuatro libros en los que el eje fundamental son los estupendos retratos que caracterizan su estilo.

Como editora, mis recelos hacia la fotografía digital se fueron disipando con rapidez. Rapidez que marcó la velocidad impresionante con que la tecnología y los equipos fueron mejorando cada vez más, al igual que los programas de manejo fotográfico, indispensables para el mundo editorial moderno. Y sí, los grandes cambios despiertan temores, pero, cuando son positivos, uno termina por aceptarlos y abrazarlos. Mirando hoy esta historia no solo con ojos de editora, sino de empresaria, comprendo la envergadura e impacto de la fotografía digital, que nos hizo ganar en tiempo, calidad y recursos para producir mejor sin abandonar el compromiso de buscar siempre la excelencia periodística y editorial.

2.5 Editora de libros, empresaria y profesora: el salto cualitativo de los fotolitos al CTP

Como he comentado líneas arriba, cuando empecé a trabajar en revista Cosas, en 1996, lo hice en calidad de periodista *freelance*, iniciando así una larga relación con un grupo editorial en el que aprendí tanto como disfruté haciendo, editando y teniendo bajo mi subdirección diversas publicaciones. Recuerdo claramente el enorme placer que significaba pensar, crear y concretar ideas y temas que iban mucho más allá del papel impreso, pues Cosas se convirtió en

un vehículo de comunicación y realización de actividades que atraían mucho al mercado en el que se movía: eventos como “Cosas en el arte”, “Pintemos juntos”, “La cena de la solidaridad”, “La porciúncula”, entre otros eventos que llevaban el sello corporativo, reflejaban el interés de una publicación por ser un ente activo en la esfera local. En mucho, esto se debió al impulso infatigable de su directora y jefa mía, Elizabeth Dulanto de Miró Quesada.

De hecho, fue ella quien impulsó y concretó la idea de traer la franquicia chilena de la revista *Cosas* al Perú en el momento de mayor actividad terrorista en Lima y, por supuesto, en todo el país. La crisis económica y social era feroz, y la desesperanza por volver a ver a una nación levantarse de tanto horror era generalizada. Pero hubo gente que creyó en que había que volver a mirar con optimismo el futuro, enfrentarse desde donde se pudiera a ese desaliento, y una de ellas fue Elizabeth. A “Eli” le dijeron que estaba loca cuando se lanzó la primera edición de la revista en 1992, entre apagones y bombazos. Y también cuando estalló una bomba en el edificio donde estaban las oficinas editoriales. O cuando secuestraron al dueño de la empresa que distribuía la revista. Pero la revista siguió adelante por los siguientes 28 años. Y seguimos contando.

Sin lugar a dudas, *Cosas* ha sido la revista más exitosa del país en términos comerciales y la que marcó el estándar de calidad visual en su momento.

Sus primeras ediciones, desde 1992 a 1995, se elaboraron en Perú, pero tuvieron que imprimirse en el extranjero. Hacerlo acá habría sido aventurarse a la no continuidad y a la baja calidad. *“Al principio imprimíamos en Chile por varias razones: las imprentas locales no tenían la calidad ni el papel que queríamos, y tampoco trabajaban de manera eficiente las publicaciones a colores, solo las de blanco y negro. Y, como estábamos con los apagones, por las voladuras de torres de electricidad, era mucho más seguro que se imprimiera afuera, donde no tenían esos problemas. Una vez listas, las revistas llegaban al Perú por avión”*, explica Eli.

Ya para 1995 se empezó a imprimir en el Perú, pero recordemos que, en ese momento, no existían todos los recursos digitales que conocemos hoy. Las

imprentas trabajaban parcialmente con los recursos provenientes de la fotomecánica, aunque la composición (ordenamiento de textos y fotos en un espacio determinado) ya se hacían con programas de diseño en computadoras. Sin embargo, para pasar toda esa información ordenada según el diseño de una publicación a un medio que “entendiera” las máquinas de impresión se requería de un insumo que cumplía un rol intermedio, de naturaleza analógica, química y electroquímica, para la generación de las planchas o placas que se colocarían en ellas: el fotolito.

Este insumo aún no se trabajaba con la calidad deseada en el Perú, por lo que Cosas optó por continuar haciéndolos en Chile, lo que significaba viajar cada quince días, o más, a Santiago. Óscar Chaca, jefe de Producción de revista Cosas, recuerda esas épocas: *“Los envíos de materiales a Chile eran cada 15 días. La persona encargada de viajar solía ir un viernes llevando todo el material (diskettes, zips, fotografías en papel y en transparencia, textos, fotolitos de publicidad entregados por los anunciantes) y regresaba a Lima el lunes con todos los fotolitos y las pruebas matchprint de la edición completa para que ya acá se pudieran “quemar” o grabar las placas de imprenta. Para poder tener impresa la revista, teníamos que hacer el cierre editorial doce días antes”*.

Nunca llegué a realizar alguno de esos viajes, pero era una broma habitual que en Cosas te dijeran *“ya te tocará ir llevando el material”*, pues mucha gente hacía voluntariamente el viaje a modo de paseo de fin de semana. Pero era una gran responsabilidad, no se podía perder nada ni olvidarse de nada, pues en juego estaba la salida a tiempo de cada edición. Anécdotas hubo muchas, así como algunos olvidos en taxis que, felizmente, se lograron recuperar.

“Chile tenía una fotomecánica muy grande, con uno de los mejores escáner y filmadoras de fotolitos, mientras que en nuestro país había uno o dos proveedores de fotolitos y nadie con la capacidad de procesar rápido todos lo que necesitábamos para cada edición. Recién en 1997 empezó el boom de los escáneres y con ellos nacieron muchas fotomecánicas, como Litho Láser,

Cecosami, Reprox. Recién entonces buscamos al que tenía el mejor escáner de Lima para poder tener, finalmente, toda la producción acá”, explica Óscar.

Esto supuso el abaratamiento de costos, pues ya no había que gastar en boletos de avión, desaduanajes, viáticos, hoteles, seguros. Y, sobre todo, se ganó en tiempo: los cierres editoriales ya no requerían de tanta antelación, se podía crecer en páginas y contenido, y había más espacio para la gestión comercial y la venta de publicidad. Además, la entrega de avisos a la imprenta —que es lo que se dejaba abierto hasta lo más tarde posible— permitía mayor flexibilidad.

Fue así que empezó a hacerse el trabajo de la llamada “preprensa” de revista *Cosas* en nuestro país, siempre con el uso de fotolitos como “puente” entre el procesamiento digital de la información y el fotomecánico de las placas de impresión. Por un tiempo, Chile siguió enviando los fotolitos listos de los temas internacionales que se habían generado allá y escogido acá (más de una vez hubo que “deschilenizar” algunos términos en la misma imprenta aplicando “parches” y haciendo malabares para no generar errores), pero, más adelante, aparecería una nueva tecnología que alejaría a los fotolitos casi para siempre (casi, porque aún se siguen usando en trabajos menores de imprenta o en serigrafía).

Mientras, todo el trabajo de fotolitos se hacía en el local de *Cecosami*, en Lince, desde donde se enviaba el material listo a la imprenta, *Quebecor*, que estaba en Ate. Terrible fue el día que al motorizado encargado del traslado se le cayeron todos los fotolitos en plena avenida Javier Prado... Hubo que empezar de cero para resolver la situación, y claro, con el tiempo en contra. No olvidemos que la fecha de salida de cualquier revista es sagrada, y no cumplir con ella genera problemas logísticos de distribución, afectación comercial a los anunciantes y, por supuesto, fastidio a los lectores y suscriptores.

Recuerdo claramente que Óscar siempre estaba al pie del cañón en la etapa de la producción que involucraba a la preprensa y a la imprenta, y nos aguantaba los cambios que queríamos hacer de una foto o de un titular para estar en “lo último” de la noticia. *“Las paradas de máquina en imprenta ya eran*

una costumbre, sobre todo cuando ya estaba todo en fotolitos. Es por eso que estaba en la imprenta de día y de noche, y muchas veces salía de allí después de dos o tres días de trabajo, mientras durara el proceso y cuando estuviera todo ya totalmente aprobado”, remarca Óscar.

Toda esta narración debería ayudarnos a entender con mayor precisión que uno de los cambios más importantes, en el mundo del periodismo impreso, vino gracias a la tecnología digital, que eliminó la necesidad de hacer fotolitos para grabar las placas de impresión. Biblos fue la primera imprenta en traer al Perú, en 1999, el sistema Computer to Plate (“de la computadora a la placa”), o CTP, y hacer a un lado los fotolitos. Willy Yoshimoto, gerente general de Biblos, refiere que fue en una feria sectorial en Düsseldorf, tres años antes, cuando vio la nueva tecnología junto con su hermano. *“Supe de inmediato que sería algo revolucionario, pero era muy caro. Era una maravilla que ahorraba todo el tema del fotolito y del montaje milimétrico para que todo calzara perfectamente, color por color. Y también se dejaba de necesitar del Ozalid, que requería de amoniaco para el revelado, insumo que podías comprar solo con autorización del Ministerio del Interior, pues lo usaban los narcotraficantes. Cuando vimos el avance en calidad y velocidad, quedamos maravillados, pues la etapa de fotolitos, montaje y ozalid tomaban por lo menos cuatro días, o más”.*

Así, finalmente convencido de lo acertado de invertir en esta nueva tecnología, trajo al Perú la primera máquina con el sistema CTP en 1999. Año y medio después sus clientes se multiplicaron y el *leasing* de adquisición demostró que la apuesta fue más que un acierto. Le siguieron la ruta otras imprentas, entre ellas Quebecor, la transnacional canadiense que imprimía Cosas en esa época.

Para cuando ingresa y se establece la nueva tecnología que eliminaba la etapa de fotolitos, el CTP, en Cosas ya se habían estado dando pasos de sustitución de tecnologías en cuanto a los procesos de pre prensa, aunque aún se apelaba a algunos servicios tercerizados. Pero, ya para el año 2004, el retoque digital y las pruebas de color se hacían *in house*, lo que también contribuyó al mejoramiento de los costos de producción. Con la pre prensa íntegramente

propia (retoque, generación de PDF, pruebas digitales de color), podíamos tener un mejor control de la producción y una gestión más eficiente del flujo editorial. Como editora y subdirectora, esto también nos permitió ir incrementando la ambición de las producciones fotográficas, pues las cámaras digitales mejoraban a pasos agigantados y nuestros fotógrafos tenían equipos de última generación. También crecimos notablemente en cantidad de páginas por edición y en nuevos títulos que se sumaban al portafolio de productos de Editorial Letras e Imágenes S.A.C. Y ni qué decir de los programas de diseño: del antiguo PageMaker y de Quark Express ya se había pasado hacía tiempo a Corel Draw, InDesign, Illustrator, Photoshop y diversos programas de gestión del color que multiplicaban, con cada nueva versión, las posibilidades para los diseñadores, pues conversaban muy bien con las nuevas tecnologías en materia de pre prensa e imprenta. Es decir, había todo un contexto de transformación simultáneo con tecnologías confluyentes y complementarias para el proceso editorial. Solo así se entiende el enorme salto cualitativo y cuantitativo que experimentó el mundo editorial a nivel mundial, y del que nuestro país no fue ajeno.

Y ni qué decir del ahorro de tiempo: sin los fotolitos, el cierre editorial se hacía cada vez más cercano a la fecha de salida al mercado, lo cual nos permitía trabajar la actualidad de los temas editoriales de manera más eficientes y en un mundo en el que la información por Internet ya empezaba a circular con creciente velocidad y audiencia. Nuestra competencia a nivel informativo ahora empezaba a incluir a Internet y, para una publicación quincenal impresa, mantener la actualidad resultaba cada vez más complicado y periodísticamente retador cuando no frustrante. Este fue uno de los mayores retos que afronté como subdirectora, y que resolvimos, entre otras formas, ofreciendo información cada vez más exclusiva para diferenciarnos y mantener el posicionamiento de marca.

Muy al margen de esto, con las nuevas tecnologías digitales y su capacidad de integración, además de la rápida disminución de costos, hacer mejores publicaciones estaba ya más a la mano de quienes estuvieran en el sector editorial. Esto significó para mí y para mi equipo, estar más que atentos para

que *Cosas* siguiera siendo el principal referente de calidad visual y fotográfico en materia de revistas nacionales. La tecnología vino a facilitar muchas cosas, pero también subió la valla y nos puso el reto más alto para seguir destacando en el mercado y seguir siendo la mejor opción de inversión en publicidad en revistas locales.

Otro tanto ocurrió con los libros, que empecé a editar en el 2002. Los primeros fueron como *Tiempo de Belleza*, *Hojas de crianza*, *Chef en casa*, *Casas de Playa*, *Cosas 15 años* o los *Recetarios Gourmet* para Bonus que hice para el Grupo Editorial Cosas, al que constantemente trataba de animar para que ingresara al mundo de los libros. Un universo duro y difícil en el mercado peruano, donde el nivel histórico de lectoría y compra de libros era muy bajo (bastante más que ahora), en parte porque se trataba de productos caros e importados a los que el público veía con distancia. Las reiteradas crisis económicas y sociales de nuestro país mermaron profundamente la producción editorial local y prácticamente acabaron con las tiendas de libros. Con un escenario así, aventurarse a hacer libros era cosa seria, más aún para una marca consolidada como lo era *Cosas*, pero esas primeras publicaciones que hicimos fueron exitosas en su rubro. Esto, por dos factores clave: la buena gestión empresarial de cada producto y los nuevos desarrollos tecnológicos de los que venimos hablando en este recorrido, que nos permitieron trabajar contenidos y presentación de buena factura, acortar tiempos de producción y abaratar costos. Antes de las herramientas digitales, probablemente habrían sido proyectos poco atractivos y poco rentables para la empresa.

Pude comprobarlo nuevamente más adelante, cuando formé mi propia empresa, Abanico de Comunicación, dirigí revistas de otras firmas (*SoHo*, *Paula*, *Momentos Memorables*, *Aldo & Co.*) y edité libros de formato grande (*coffee table books*) para bancos, mineras y empresas de telecomunicaciones. Poder volcar en ellos todo lo aprendido y aprovechando los recursos digitales que no hicieron más que ir mejorando a pasos agigantados, fue tomar un camino muy satisfactorio en donde la creatividad, el arte y el periodismo encontraron un espacio para convivir.

En el 2008 concreté un proyecto que había planteado un año antes a la Escuela de Posgrado de la UPC: crear un master en dirección editorial para formar editores de libros. Invité además a mi segunda *alma mater*, la Universidad de Salamanca —con la que estudié previamente Edición—, a ser parte de este master y con participación de sus profesores acá en Lima. Los profesores locales que convoqué fueron las cabezas de las mejores empresas editoriales de ese momento en el Perú. Con ellos y con los alumnos nos preguntamos más de una vez: ¿es que la tecnología digital acabará con el libro impreso? ¿Es que estaremos tan digitalizados que el papel impreso ya no existirá? Eran las dudas de entonces, pero, trece años después, así como la tecnología digital nos permite disfrutar de infinidad de contenidos en su propio ámbito y bajo sus propias reglas, los libros impresos siguen existiendo y siguen teniendo demanda. La competencia digital los ha obligado a mejorar en eficiencia y calidad para tener precios más competitivos y estar más al alcance de los compradores. Y han podido hacerlo gracias a la fantástica evolución de las tecnologías y su acceso a ellas. Y a esa realidad que vivimos hoy y que facilita la gestión de contenidos: el espacio virtual al que puede conectarse todo un equipo de trabajo para avanzar de manera coordinada y en simultáneo, intercambiar material, editar, pulir y mejorar los contenidos y concretar de manera eficiente prácticamente todo el proceso productivo. Si no hubiese sido por la conectividad y las herramientas tecnológicas actuales, producto del ingenio humano, no se hubiera podido afrontar una situación tan inesperada como lo está siendo desde el 2020 la pandemia por Covid-19.

¿Qué pasará más adelante en materia de cambios tecnológicos en las comunicaciones? Me encantaría saberlo. Quizás debamos hablar del futuro próximo, dada la rapidez con la que avanzan el conocimiento y los inventos. Más aún porque, en tanto estamos a la espera del 5G en el Perú, en el mundo ya se menciona la posibilidad del 6G. Mientras, la computación cuántica se vislumbra ya como un cambio de paradigma en sí misma, y en este mismo instante, alguien puede comunicarse y dar instrucciones a uno de los *rover* que está en Marte a más de 50 millones de kilómetros de la Tierra. No tengo dudas de que lo que vendrá será tan o más espectacular de lo que ha sido hasta ahora, y seguirá perfilando al ser humano social y por siempre comunicante.

3. REFLEXIONES PROFESIONALES

1. La comunicación es la que nos construye y reconstruye

Lo que ha hecho la Humanidad, a lo largo de los años, es mejorar y expandir su capacidad de comunicar, lo que significa intercambio, interacción, interrelación. Hemos creado y sofisticado todo un ecosistema donde influenciamos y nos influyen, en el que compartimos de ida y vuelta, en el que damos y recibimos en una simultaneidad producto del cambio de paradigma de la comunicación. Cuando pensábamos que ya todo estaba dicho, un modelo nuevo se abrió, y sus alcances aún no son plenamente comprendidos.

Basta con analizar los últimos 20 meses de la historia de la Humanidad: seguimos luchando contra una pandemia producida por un virus que ha sabido atacar la línea de flotación de la auténtica aldea global en la que vivimos. Han sido las comunicaciones y sus herramientas tecnológicas las que nos han mantenido conectados, integrados, para poder seguir adelante. Cada país y sociedad a su manera y dentro de sus posibilidades, pero conectados. Intercambiando información, conocimientos, emociones, cercanía, esperanza.

2. Comunicar y aprender a comunicar

Fue en nuestra Facultad que entendí y aprendí que, aunque todos tenemos la capacidad intrínseca de la comunicación, esta puede organizarse, adaptarse y readaptarse; segmentarse, direccionarse, articularse, distribuirse, reenfocarse. Esto y mucho más. Esa inherente plasticidad que tiene la comunicación y su transversalidad a todo el quehacer humano es la que ha hecho que hoy, nuestra profesión tenga muchísimos ámbitos donde desarrollarse y generar valor. La buena y eficiente comunicación es algo que se aprende, se ejercita y se implementa si se tienen los conocimientos adecuados.

3. En el nuevo paradigma

Uno de las características más notables del nuevo paradigma de la comunicación es la tremenda evolución que han experimentado los actores principales: emisor y receptor vieron cómo, en apenas pocos años, podían

trascender límites tradicionales y adquirir roles antes impensados: pasar a ser hacedores de contenidos y constructores de comunidades y audiencias propias; escoger sus propios medios y adaptarlos a sus intereses; desarrollar un mercado propio y atender consumidores; emitir opinión sin casi depender de nadie. Toda esta nueva dinámica comunicacional, social e individual, ha modificado las relaciones entre las personas y el mercado convencional, entre consumidores y marcas, entre instituciones e individuos, entre estado y ciudadano. Cambios en lo económico, lo social y cultural. Esta nueva realidad de la comunicación —y con ello, de la existencia humana— aún no termina de asentarse. Hay que seguir estudiándola, analizándola y estar atentos a su dinámica y a cómo las nuevas y futuras tecnologías impactan en ella o, quizás, la modifiquen.

4. Nuevos recursos, nuevas posibilidades

Los cambios tecnológicos y sus herramientas han modificado y moldeado la forma de hacer las cosas, y su impacto en el periodismo, la edición de publicaciones y la comunicación estratégica —mis áreas de desempeño profesional— ha sido fuerte y determinante: nos ha abierto nuevas posibilidades, nos ha dado mejores recursos, nos ha permitido expandir la capacidad creativa y nos ha habilitado para producir más y, sobre todo, mejor. Ha sido —y sigue siendo— un camino fascinante de descubrimiento y adaptación tecnológica que, en plena Era de la Información, es indispensable.

5. Investigar, procesar, medir

La profesionalización de la carrera de Comunicaciones le ha bajado notablemente el peso al instinto y la intuición, y se lo ha subido a los criterios concretos, fundamentados y trazables para la toma de decisiones. El comunicador de hoy trabaja con indicadores, fuentes fidedignas, data cuantificable, y sobre ellos es que construye sus planteamientos y estrategias. Una campaña de marketing, una nueva publicación con la que queremos alcanzar un potencial mercado, una campaña política, una estrategia digital, un plan de relacionamiento estratégico no nos darán los mejores resultados si no nos tomamos el tiempo y la dedicación de buscar, seleccionar, procesar y

analizar información, pues allí están justamente las claves sobre las cuales se articulará nuestro objetivo. Sin este requisito, lo más probable es que construyamos sobre pilares frágiles y no alcancemos metas.

6. Ética, calidad y compromiso

Obviamente, como en todo, lo que se haga con los recursos tecnológicos y con la información dependerá de qué criterios íntimos mueven a cada uno. Esto es, para mí, extremadamente importante: la ética periodística, la ética profesional, así como los criterios individuales y colectivos de moral y de buen hacer, que no vienen de la mano de la tecnología. Están en cada persona, y ejercerlos correctamente es una obligación. Tanto como el compromiso con la calidad: buscar la excelencia en cada cosa que hagamos es también una decisión individual.

Mientras escribo estas líneas, pienso en esa enseñanza de base que nos inculcaron los profesores de la Universidad de Lima, aquellos que fueron mis maestros a lo largo de la carrera de comunicaciones: calidad. Hacer todo con calidad, con buen hacer, con compromiso.

7. Adaptarse al cambio, no a las modas

No cabe duda de que la información circula hoy a velocidades impresionantes, y el acceso a ella es tan fácil e inmediato que casi no da tiempo de asimilarla. Ese ritmo casi frenético puede hacernos creer que nada vale lo suficiente como para permanecer, y con ello corremos el riesgo de dejarnos influir por esa inmediatez. Como comunicadores, necesitamos aprender a diferenciar entre los cambios de tendencias y las modas que saturan el ecosistema digital. Sea periodismo, marketing, edición de publicaciones, diseño o relaciones corporativas: el mundo se mueve en función de tendencias, pero son las que mejores soluciones ofrecen al ser humano y a la sociedad las perduran. Observar y entender esto es clave para la toma de decisiones.

8. No todo es cuestión de presupuesto

Es innegable que, como comunicadores, afrontaremos alguna vez —varias, en realidad— problemas de presupuesto cuando desarrollamos un proyecto,

ofrecemos una consultoría o trabajamos en una empresa donde la comunicación, siendo tan gravitante como es, vea limitado el dinero asignado (y más aun si se está en medio de una crisis: es bien sabido que el área de comunicación suele ser de las primeras en verse afectada con los recortes de recursos). Aunque esto es una realidad, la experiencia me ha enseñado, a lo largo de lo vivido en tiempos difíciles y en otros más relajados, que la planificación, la optimización de recursos y la creatividad, articulados de manera coherente, pueden dar estupendos resultados. No se trata de desvalorizar nuestra propia actividad, sino de saber pensar qué de bueno se hace con pocos recursos. Los mejores goles suelen salir de esas situaciones.

9. La mirada holística del comunicador

El comunicador de hoy necesita, sí o sí, desarrollar una mirada holística del espacio interno y externo donde ejerce su actividad. Comprender el escenario y el entorno; conocer a los actores y elementos que se interrelacionan en él y entender cómo se articula la comunicación con la gestión de una empresa o un de proyecto personal, es fundamental para trazarnos un buen plan e implementar una estrategia que aporten valor.

10. La milla extra

Enamórate de tus proyectos. Métele pasión a lo que hagas. Y da siempre un poco más de lo que esperan de ti. No importa cuan grande o pequeño sea el proyecto, el producto o la campaña que estemos desarrollando: lo importante es esforzarnos lo más que podamos, y un poquito más. A ese plus se le llama “la milla extra”, y realmente vale la pena.

BIBLIOGRAFÍA

- Davies, Gill (2005). *Gestión de proyectos editoriales. Cómo encargar y contratar libros*. Ciudad de México, México: Fondo de Cultura Económica.
- Febre, Lucián, y Martin, H-J (1958). *La aparición del libro* (3ra. ed., 2005). Ciudad de México, México: Fondo de Cultura Económica.
- Fernández, Y (2021). *FTP: qué es y cómo funciona*. Xataka.com / Xataka Basics. En: <https://www.xataka.com/basics/ftp-que-como-funciona>
- Jochamowitz, Luis (1998). *Memorias del aire. 40 años de televisión en el Perú*. Lima, Perú: Compañía Peruana de Radiodifusión S. A.
- Nadal, Jordi y García, F. (2005). *Libros o velocidad. Una reflexión sobre el oficio editorial*. Ciudad de México, México: Fondo de Cultura Económica.
- Sharpe, Leslie T. y Gunther, I. (2005). *Manual de edición literaria y no literaria*. Ciudad de México, México: Fondo de Cultura Económica.
- Vivas, Fernando (2001). *El vivo y en directo. Una historia de la televisión peruana*. Lima, Perú: Fondo Editorial Universidad de Lima.



ANEXOS

ANEXO 1

Hoja de vida

CLAUDIA MARÍA DOIG PARODI

COMUNICADORA ESPECIALIZADA EN IMAGEN CORPORATIVA, RELACIONAMIENTO ESTRATÉGICO CON GOBIERNO, SECTOR PÚBLICO Y PRIVADO, STAKEHOLDERS, PRENSA Y MEDIOS DE DIFUSIÓN / GESTIÓN DE LA REPUTACIÓN Y MARCA / DESARROLLO DE PROYECTOS INSTITUCIONALES CON LA COMUNIDAD / CREACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN, CONTENT MARKETING Y POSICIONAMIENTO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS / DIRECTORA DE LIBROS Y PUBLICACIONES / PERIODISTA

+51 997 354 888 / cdpardi@hotmail.com / cdoig@abanico.com.pe [Linkedin.com/in/clauidadoig](https://www.linkedin.com/in/clauidadoig)

PRINCIPALES ACTIVIDADES

DIRECTORA DE SOSTENIBILIDAD Y COMUNICACIÓN EXTERNA DE CÁLIDDA (2017-2018)

Liderar la estrategia de comunicación y las relaciones corporativas con autoridades, gobierno central y local, sector público, medios de comunicación, comunidad y *stakeholders* vinculados a la labor y el desarrollo de la empresa en toda la concesión, así como la dirección de las áreas de Relaciones Comunitarias, Medioambiente y Arqueología de Cálidda. Asimismo, gestionar la imagen y la reputación de la marca, la RSE y la Política de Sostenibilidad incorporada al SGI y alineada con los criterios de buen gobierno corporativo y *compliance*.

DIRECTORA Y GERENTE GENERAL DE ABANICO DE COMUNICACIÓN (2008 A LA FECHA)

Empresa dedicada a estrategias de comunicación, relaciones institucionales, corporativas y con medios de prensa, así como a la gestión de marca y reputación, desarrollo de proyectos sociales y campañas para la comunidad.

A través de la línea Abanico Editorial, produce publicaciones de diversa índole, así como implementa la gestión y asesoría editorial para libros, memorias, revistas y la curaduría de contenidos para presentaciones estratégicas.

DIRECTORA DE LA GESTIÓN DE AUSPICIOS DE APEC 2016 (2015-2016)

Gestión de Auspicios e Imagen Institucional para el Foro de Cooperación Asia-Pacífico APEC Perú 2016 / Proyecto Especial APEC del Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú.

DIRECTORA EDITORIAL DE PUBLICACIONES (2008 A LA FECHA)

Directora ejecutiva y editorial de reconocidas publicaciones de corte periodístico, informativo y comercial: SoHo, Aldo & Co., J/Jockey Plaza, Mega Plaza, Paula, Momentos Memorables, entre otras. Gestión estratégica del relacionamiento comercial y empresarial, así como de las campañas de comunicación y posicionamiento.

DIRECTORA DEL MASTER EN DIRECCIÓN EDITORIAL DE LA ESCUELA DE POSGRADO DE LA UPC / UNIVERSIDAD DE SALAMANCA (2008-2010)

Creadora, directora y docente del Master en Dirección Editorial de la Escuela de Posgrado de la UPC para formar profesionalmente a editores peruanos. Desarrollo del vínculo académico con la Universidad de Salamanca para la formación de los alumnos y la doble titulación.

SUBDIRECTORA GENERAL, EDITORA Y ENTREVISTADORA DEL GRUPO EDITORIAL COSAS (1997 - 2008)

Revistas Cosas, Padres, Cosas Hombre, RSE, Moda, Mujer Ejecutiva, entre otras. Desarrollo de un modelo de gestión editorial vinculado estrechamente a las áreas de Marketing, Comercialización y relaciones estratégicas.

PRODUCTORA Y GESTORA DE LIBROS DE GRAN FORMATO PARA EMPRESAS (2005 A LA FECHA)

Scotiabank, Claro, Perumin, Grupo Algeciras, entre otros. Desarrollo de contenidos y proyectos editoriales originales vinculados a reconocidas marcas con notable presencia en el país.

CREADORA Y DIRECTORA DE LOS PROYECTOS DE RADIO Y TELEVISIÓN DE LA UNIVERSIDAD SAN IGNACIO DE LOYOLA (1999-2001)

Desarrollo de los programas Frecuencia USIL (en señal 96.1 FM y actualmente en radio digital) y de USIL al Máximo (a través de CMD) como parte de la formación de los alumnos de comunicaciones y periodismo de la Universidad San Ignacio de Loyola.

PERIODISTA, ENTREVISTADORA Y CONDUCTORA DE PROGRAMAS DE TELEVISIÓN (1990-2010)

América TV y Panamericana TV. Programas: América Noticias, La Revista Dominical, Primera Plana, Primera Edición, 24 horas, entre otros.

ACTIVIDAD EMPRESARIAL PROPIA

Directora y Gerente General de Abanico de Comunicación S.A.C.

LIBROS PUBLICADOS Y EDITADOS

Patrimonio Cultural Inmaterial del Perú (2015, Claro - América Móvil Perú y Ministerio de Cultura del Perú) / Espacios de Creación: Músicos y Compositores del Perú (2013) / Arte y Moda: Diseñadores Vanguardistas del Perú (2014, Scotiabank) / Algeciras 20 años (2013, Grupo Algeciras) / Talleres de Arquitectos en la Intimidad de la Creación (2012, Scotiabank) / 30 Perumin: Minería para el Desarrollo (2011, edición no impresa, IIMP) / Con CLARO es posible: Nuestros primeros seis años (2011, América Móvil Perú-Claro) / Talleres de Artistas Plásticos Peruanos (2011, Scotiabank) / 29 Convención Minera: Un evento, Cinco encuentros (2010, memoria de 29 Perumin, Instituto de Ingenieros de Minas del Perú, IIMP) / Casas de Playa (Saga Falabella) / Casas de Campo del Perú / El Gran Libro de Cosas 15 años / Recetarios Gourmet (Bonus, 2004 y 2005) / Hojas de Crianza / Tiempo de Mujer / Chef en Casa.

OTRAS ACTIVIDADES / VOLUNTARIADO

Miembro fundador del Patronato del Rímac / Impulsora del proyecto de recuperación de la Flor de Amancaes (especia en peligro) y de la propuesta para declarar a las Lomas de Amancaes como zona de reserva ambiental / Participante del Grupo de Trabajo encargado de consensuar y proponer acciones para la recuperación del Centro Histórico de Lima, organizado por el Ministerio de Cultura del Perú (RM N° 029-2017/MC).

ESTUDIOS Y FORMACIÓN

Ciencias de la Comunicación, Universidad de Lima, Perú
Master en Edición, Universidad de Salamanca, España
Filosofía, Universidad Antonio Ruiz de Montoya, UARM, Perú (alumna libre)

IDIOMAS

Español / Inglés / Italiano

ANEXO 2

Documentos de sustento

Los documentos señalados se encuentran digitalizados y disponibles de forma permanente ingresando al siguiente enlace electrónico:

https://drive.google.com/drive/u/0/folders/1woX5WhbPC2tMLq07yMpt75uEK_FQVkvP

