



**UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN**  
**OSCAR LUCERO MOYA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**  
**DEPARTAMENTO DE PERIODISMO**

**SISTEMA DE INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL PARA LA OPTIMIZACIÓN  
DE LAS PRÁCTICAS PERIODÍSTICAS EN LA EMISORA PROVINCIAL “RADIO  
ANGULO”**

**Tesis en opción al grado académico de Máster en Comunicación Social.**

**Mención en Periodismo**

**Autor: Lic. Roberto Antonio Ortiz del Toro**

**Holguín 2013**



**UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN**  
**OSCAR LUCERO MOYA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**  
**DEPARTAMENTO DE PERIODISMO**

**SISTEMA DE INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL PARA LA OPTIMIZACIÓN  
DE LAS PRÁCTICAS PERIODÍSTICAS EN LA EMISORA PROVINCIAL “RADIO  
ANGULO”**

**Tesis en opción al grado académico de Máster en Comunicación Social.**

**Mención en Periodismo**

**Autor: Lic. Roberto Antonio Ortiz del Toro**

**Tutor: Dr. C. Rafael Ángel Fonseca Valido**

**Holguín 2013**

## DEDICATORIA

*A mi nieta y mi hija, inspiración y razón de ser de mi  
existencia*

*A todas las personas que me quieren y se alegran de mis éxitos*

*A mi gente de la Radio, origen y destino de esta obra*

## *AGRADECIMIENTOS*

*A mi tutor, por sus enseñanzas y amistad. Sin él este sueño no  
fuera realidad*

*A los profesores de la Maestría, por enseñarnos como llegar a  
la meta*

*A todos los que hicieron posible iniciar esta Maestría y me  
incluyeron en ella*

*A todas las personas que en este empeño me tendieron la mano  
y reforzaron mi compromiso*

*A todos los que confiaron en mí, gracias infinitas*

## RESUMEN

La presente investigación se realizó para fundamentar un sistema de intervención organizacional para la optimización de las prácticas periodísticas en la emisora provincial Radio Angulo, dada la contradicción existente entre capital humano e infraestructura de la misma, y el grado de aprovechamiento de ellos en los materiales transmitidos.

La investigación se basó en una fundamentación teórico-conceptual, a partir de las características del periodismo radial cubano como expresión de la comunicación pública, el encargo social a este medio y su relevancia socio-cultural y política; así como de los principios teóricos y prácticos de la función de dirección, como organizador y regulador de los procesos editoriales.

En el plano empírico se abarcan: un diagnóstico de la producción periodística del órgano como punto de partida para la optimización; el acontecer de la provincia, el estudio de las características y funcionamiento del órgano que devienen matriz de rutinas productivas, de ideologías profesionales y una gestión editorial, que subyacen en el discurso radiado cotidianamente.

Finalmente se muestra y argumenta el proyecto de optimización, que incluye la redefinición de la misión y la visión de los informativos con base en el objeto social de los mismos y de las características actuales de la provincia, así como los retos del acontecer y del desarrollo del periodismo, las estrategias difusivas que concilien la naturaleza de la comunicación radial con los aspectos del acontecer más importantes para garantizar un impacto mayor y las estrategias de desarrollo, y el sistema de control de la calidad de la producción mediática.

El proyecto resultante fue sometido a la consideración de expertos, cuya experticia les fue conferida por el consenso de reconocidos profesionales de la actividad mediática, del mundo académico, y decisores en la gestión editorial; quienes suscribieron la pertinencia y posibilidades de implementación del mismo.

## **ABSTRACT**

The present research was carried out to support a system of organizational intervention for the optimization of the journalism practices at Radio Angulo, due to the contradiction given between its human capital and its infrastructure, and the degree of their corresponding exploitation in the works aired by that station in Holguín province.

The research was based on a theoretical-conceptual foundation, starting the features of Cuban radio journalism as a means of public communication, its social responsibility and its socio-cultural and political relevance; as well as the theoretical and practical principles of management, as an organizer and regulator of the editing processes.

The empiric plane of the research covers: a diagnosis of the journalism production at Radio Angulo as the starting point for the optimization of its work; the ongoing events in the province, the study of the features and operation of the entity that becomes the matrix of production routines, of professional ideologies and the editing administration, which underlie at the daily message.

Finally, an optimization project is given and founded, which includes the redefinition of the task and the vision of the newscasts based on their social object and the present-day situation in Holguín province, as well as the challenges of the events and the development of journalism, the coverage strategies which are compatible with the nature of radio communication and the most significant aspects of life events to guarantee a larger impact on the audience and the development strategies, and the system of quality control of media production.

The final project was assessed by a team of experts whose category comes after the acknowledgement of noted media professionals, academicians, editors and managers who endorsed the relevance and possibilities of its corresponding implementation.

## INDICE

	<b>No. Pág.</b>
Introducción	1
Capítulo I. Marco teórico y referencial de la investigación.	9
1.1 Coordinadas conceptuales para un anclaje teórico.	10
1.2 El objeto de estudio: las prácticas productivas en un órgano de prensa radial provincial	14
1.3 El planeamiento estratégico.	24
1.4 Constructos epistémicos que vertebran la investigación.	34
Capítulo II. Análisis e interpretación de datos empíricos para fundamentar el sistema de optimización.	37
2.1 Coordinadas para orientar la pesquisa: caracterización del ambiente (entorno), la organización, y el encargo social.	37
2.2 La entidad: Radio Angulo CMKO, emisora provincial de Holguín	39
2.3 El entorno: Principales esferas del acontecer que tipifican la provincia Holguín.	42
2.4 Dinámicas fundamentales de la organización y percepción de esos procesos por sus actores	47
Capítulo III. Proyecto de optimización	70
3.1 Premisas para la aplicación del sistema de optimización.	70
3.2 Planeamiento estratégico	71
3.3 Plan de acciones	78
Conclusiones	82
Recomendaciones	85
Bibliografía	86
Anexos	

## INTRODUCCIÓN

*Las normas de la verdad son humanas y estas son siempre discutibles. ¿Cómo decidir, pues, lo que hay que hacer? Protágoras pensaba que era necesaria la discusión para descubrir el mejor camino, el curso de acción más adecuado. Con argumentaciones y discusiones podrían aparecer muchas facetas de una cuestión y exhibirse con mayor claridad las ventajas y desventajas de un curso de acción. (José Ramón Vidal: **Medios y Públicos. Un laberinto de relaciones y mediaciones**, 2002, 13)*

La propuesta de realizar una investigación sobre las producciones periodísticas que elabora la emisora provincial Radio Angulo, responde a un interés dirigido al alza cualitativa de los productos comunicativos que salen al aire en la programación informativa de esa emisora holguinera, objetivo en correspondencia con el periodismo que se necesita y demanda en las condiciones actuales de nuestro país.

Ese propósito obedece a los postulados expuestos en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados en el Sexto Congreso del Partido Comunista de Cuba, y el llamado formulado a la prensa cubana por el General de Ejército Raúl Castro Ruz en la Primera Conferencia Nacional del Partido Comunista de Cuba, para recabar su decisivo acompañamiento en los planes de desarrollo socioeconómicos del país en pos de un Socialismo próspero y sostenible.

Es en ese contexto que debemos analizar las fortalezas y debilidades que caracterizan a Radio Angulo para enfrentar la tarea de incrementar su eficacia informativa, y hacerlo a la luz de la teoría de la comunicación y los nuevos impactos que introduce el desarrollo tecnológico en los medios de comunicación masiva, cuando nos adentramos ya en la segunda década del siglo XXI.

Los medios de comunicación masiva desempeñan un rol significativo en el proceso comunicativo a escala social, por cuanto participan directamente en la información, orientación, educación, formación y movilización de las audiencias o públicos, así como en la toma de conciencia de los receptores de los mensajes transmitidos.

En consecuencia, el Grupo de Investigación y Calidad de la Radio en Holguín, ha realizado estudios de audiencia, con la finalidad de conocer los índices de aceptación de sus espacios informativos y sobre esas bases introducir cambios en su programación.

Obviamente el interés supremo de la emisora Radio Angulo, consiste en mantenerse en la preferencia de los oyentes en la competencia que se establece con otros medios de comunicación masiva, como suelen ser las emisoras nacionales de Radio o canales de Televisión, y para ello se trazan los objetivos a alcanzar sobre los datos que arrojan esos estudios e investigaciones, aunque esta no es la única manera de enfrentar y resolver la problemática.

Un peso sustancial en esa dirección compete al Departamento Informativo de Radio Angulo, partiendo del fundamento de su razón de ser, que no es otro que realizar una producción de materiales periodísticos de calidad y que cumplan con los valores intrínsecos de la noticia, la información veraz, oportuna, y con la inmediatez inherente a este medio de comunicación masiva.

El logro de lo anterior depende en gran medida del nivel cualitativo de sus periodistas, o sea, su capital humano, aparejado a una infraestructura que garantice en el orden material el empleo de los recursos radiales indispensables para la elaboración de productos comunicativos de impecable factura desde el punto de vista cualitativo.

Por supuesto, no puede faltar en esta relación lo que piensan los radioyentes sobre la programación informativa de Radio Angulo y la participación de estos en sus programas para lograr una estrecha vinculación entre las partes integrantes de todo proceso comunicativo: emisor- transmisor-receptor.

En la experiencia cotidiana, el autor había corroborado que un grupo considerable de colegas y otros mediadores del trabajo periodístico, tenían la percepción de que el quehacer periodístico en la emisora provincial Radio Angulo, evidenciaba algunos rasgos negativos, los cuales disminuyen la calidad en la producción de noticias. Entre los elementos considerados se aducían fenómenos de rutinización de las soluciones expresivas en los

productos comunicativos, la insuficiente complejidad de los análisis donde ellos se requieren, poca creatividad, y las agendas invariables.

Posteriormente la observación participante sistemática del referido autor le reveló que dicha percepción evidenciaba una situación problemática más compleja, ya que se constató que la emisora cuenta con unos recursos materiales y humanos que, de utilizarse más adecuadamente, producirían un mayor impacto comunicativo debido a dos fortalezas: un personal experimentado en el desempeño profesional del periodismo, y una infraestructura material adecuada para emplear todos los recursos radiofónicos básicos en función de la calidad de los productos comunicativos. A pesar de ello, la producción periodística no hace justicia en muchos casos a la calidad global que las dos primeras características harían suponer.

Por otro lado, un examen de diversas fuentes permite inferir que las regularidades de las prácticas periodísticas en diversos ámbitos geográficos, culturales y políticos, ponen de manifiesto articulaciones, determinaciones y resultados, que permiten desde la teoría hacer diagnósticos y pronósticos en ese campo, con los cuales proyectar una actividad reguladora y optimizadora de tales procesos, en tanto los mismos ocurren al interior de un sistema finalizado.

Así, si se tiene en cuenta, según Mauro Wolf (1987) y otros importantes estudiosos de la comunicación periodística (Rodrigo Alsina, 1987; Gaye Tuchman, 1972), que la producción de noticias se articula entre dos polos fundamentales: la cultura profesional de los periodistas, y la organización del trabajo en los procesos productivos en contextos particulares, y que sobre la relación con ambas facetas del proceso existen múltiples teorías que fundamentan su objetividad, además de múltiples experiencias de gestión comunicativa que avalan la posibilidad de su perfeccionamiento, entonces se perfila una contradicción entre: *lo que la emisora puede hacer y lo que hace*.

Esa contradicción genera diversos problemas investigativos, entre los cuales el más apremiante es el de revertir esa situación, apoyándose en los saberes existentes y adaptando las experiencias en la modificación del estado de cosas que origina la situación indicativa. El resultado de esa investigación redundaría

provechosamente al elevar la eficacia informativa de los periodistas del órgano de prensa, por varias razones:

- a) Al no existir investigaciones con enfoque en la gestión periodística integral para basar el control y optimización de las prácticas productivas en función de la misión asignada (objeto social de la emisora), ella aporta un enfoque unificador para pesquisas de esta naturaleza, y serviría de base documental para la toma de decisiones.
- b) Resultaría un llamado de alerta para los periodistas y decisores que parecen conceder poca importancia al conocimiento integral sobre temas relevantes del acontecer, la necesidad de uso de técnicas periodísticas específicas, propias del estado de desarrollo y de peculiaridades del ejercicio de la profesión en otros ámbitos, y una relectura de la visión autocomplaciente del trabajo realizado, en función de lo anterior.
- c) Permitiría un diseño de la superación técnico-profesional, basada en un diagnóstico de necesidades organizacionales, para justificar su pertinencia y dotar de organicidad tal inversión para el capital humano de la organización.

Las investigaciones preliminares sobre estas situaciones y pretensiones, permitieron revelar la contradicción epistémica fundamental que subyace en la situación examinada cuya expresión está entre *"el encargo social que se le formula al órgano de prensa, y la calidad de la respuesta que se percibe en los productos periodísticas, considerando los recursos materiales y el capital humano disponible allí"*.

En esa contradicción se expresan dos posibles razones, una en el plano cognitivo, por la ausencia de una fundamentación científica para la articulación de los factores actuantes en el proceso de producción comunicativa; y por otro lado, la disfuncionalidad de algunas de las prácticas habituales en dicha entidad.

Todo lo anterior quedó expresado en el **problema científico** siguiente: *Necesidad de fundamentar científicamente la articulación de los recursos de la infraestructura técnico-material, del capital humano, y de la dirección*

*editorial, para elevar la eficacia y eficiencia en las prácticas periodísticas en Radio Angulo.*

La solución de tal problema estará garantizada, si se aprovecharen las premisas fácticas siguientes:

- El campo de la planificación y dirección de procesos productivos, cualquiera sea su naturaleza, tiene una amplia y difundida plataforma teórica.
- Las prácticas profesionales del periodismo radiofónico, acumulan la experiencia de casi un siglo de ejercicio y de centenares de estudios al respecto, que permiten una gestión periodística de alta calidad si las mismas se adaptan y se aplican consecuentemente con las circunstancias particulares de ejecución.
- La emisora provincial Radio Angulo, posee una infraestructura material y recursos humanos aptos para hacer un uso óptimo de esas experiencias, pero las evaluaciones internas y externas de esa actividad indican que se obvian muchos elementos que potenciarían la calidad general de sus productos comunicativos.

Por todo lo anterior el punto de partida se sintetizó en una idea a defender que quedó expresada en los siguientes términos: *"La articulación funcional de los recursos técnico-materiales, el capital humano, y la función de dirección editorial, basada en una concepción sistémica y en el planeamiento estratégico de la comunicación pueden potenciar una producción periodística de más alta calidad, en la emisora provincial holguinera"*

El problema y la idea arriba enunciada, ubican nuestro **objeto de estudio** en las prácticas productivas en un órgano de prensa radial diseñado para cobertura informativa a nivel provincial, cuyo campo de acción para el investigador se define en el marco del Departamento Informativo de la emisora Radio Angulo de la provincia de Holguín.

El objetivo que se proyectó alcanzar fue **la elaboración de un proyecto de optimización de los procesos de producción periodística** de la emisora provincial Radio Angulo basado en una **concepción sistémica general y principios de planeamiento estratégico**. Este resultado aportaría un

constructo teórico para explicar y justificar científicamente las relaciones esenciales que median en la producción periodística en órganos de prensa similares al estudiado, el cual habría de constituir su aporte científico; y un plan de intervención organizacional para el medio en particular, validado por un panel de expertos, que sería su contribución práctica.

Todos los constructos arriba mencionados, se vertebran a partir de tres **categorías analíticas** fundamentales para conseguir la articulación de los saberes acumulados con los generados por el procesamiento de los nuevos datos obtenidos. Esas categorías son: *prácticas productivas, órgano de prensa radial territorial, y sistema de intervención organizacional*

Tal empeño demandó del investigador la evaluación y asunción entre alternativas epistémicas y metodológicas para garantizar la científicidad en el acopio de información facta-perceptual y documental, así como su procesamiento. Sucintamente cabe reseñar en esta introducción algunas de las características del diseño, cuya conceptualización y justificación se abundan en el desarrollo del informe, tomando como referencia a autores de amplia aceptación en nuestros medios académicos (Bunge, M. 1972; Rodríguez, Gil y García, 1996; Hernández-Sampieri, Fernández-Collado y Batista, 2001; y Ruth Sautu, et. Al, 2005), Esas características son:

- Tipo de investigación: No experimental- transversal (ex – post facto)
- Perspectiva metodológica: Convergencia dialéctica entre lo cualitativo y lo cuantitativo, con predominio del segundo enfoque.
- Referentes teóricos: Teorías de la Comunicación, Sociología, Gestión Organizacional, Teoría del Periodismo, Antropología, y la Teoría Fundada o Fundamentada de Glasser y Strauss.

Estas precisiones permitieron la realización de un **estudio de caso**, aplicando el método dialéctico materialista, como perspectiva gnoseológica; al interior de la cual concurren procesos intelectivos particulares formalizados en los **métodos teóricos** del análisis y síntesis, inducción y deducción, abstracción y generalización, y las herramientas de la **lógica formal**; así como **los métodos empíricos** de: observación y medición, modelados sobre premisas etnometodológicas (Alonso y Saladrigas, 1999).

Las técnicas usadas se remitieron a presupuestos de investigación bibliográfica y documental, construcción y aplicación de entrevistas y cuestionarios, observación participante, análisis de contenido, y de estadística descriptiva con potencialidades inferenciales.

La estructura del informe está construida sobre 3 capítulos:

El primero dota de una fundamentación teórico-conceptual a la investigación al conceptualizar las categorías analíticas involucradas en el problema. Allí, a partir de las características del periodismo radial cubano como expresión de la comunicación pública, los consumos culturales de la prensa radial, el encargo social y su relevancia, se enfocan competencias profesionales de los periodistas radiales, recursos técnicos del periodismo electrónico actual, así como los principios teóricos y prácticos de la función de dirección, como organizador y regulador de los procesos editoriales. Todos elementos necesarios para validar la solidez científica de las acciones ejecutadas para dar solución al problema.

El segundo capítulo fundamenta sobre un diagnóstico el proyecto de optimización, al examinar elementos esenciales para la pertinencia de una producción comunicativa que el Dr. Manuel Martín Serrano (1999) conceptúa como esenciales: el objeto de referencia – en este caso representado por el acontecer holguinero – socializado por el periodismo de cobertura provincial (expresiones) generado en la radio provincial (el medio como organización) el cual por sus características y en su funcionamiento, deviene matriz de rutinas productivas, de ideologías profesionales y una gestión editorial, que subyacen en el discurso radiado cotidianamente.

Y por último, el capítulo tercero que muestra y justifica el proyecto de optimización, que incluye la redefinición de la misión y la visión de los informativos con base en el objeto social de los mismos y de las características actuales de la provincia, así como los retos del acontecer y del desarrollo del periodismo, las estrategias difusivas que concilien la naturaleza de la comunicación radial con los aspectos del acontecer más importantes para garantizar un impacto mayor y las estrategias de desarrollo, y el sistema de control de la calidad de la producción mediática.

Todo ello presentado en el formato general de una memoria investigativa para la opción del título de máster que prescribe el MES, que incluye un resumen, el índice o tabla de contenidos, la introducción, el desarrollo, las conclusiones y recomendaciones, la bibliografía y los anexos.

El proyecto resultante fue sometido a la consideración de expertos, cuya experticia les fue conferida por el consenso de reconocidos profesionales de la actividad mediática, del mundo académico, y decisores en la gestión editorial; quienes suscribieron la pertinencia y posibilidades de implementación del mismo.

## Capítulo I

### Marco teórico y referencial de la investigación.

*"El camino más largo comienza con el primer paso"*  
*Proverbio chino.*

La cientificidad de una investigación se erige sobre cuatro pilares fundamentales: la base epistémica y metodológica, la calidad de la información acopiada expresada en su *objetividad y pertinencia*, la eficacia y eficiencia de las herramientas del conocimiento utilizadas, así como la *coherencia lógica en la articulación* de la información sustantiva usada para exponer todo lo anterior (Bunge,1972). Esas cualidades deseadas se revelan en la claridad de los conceptos manejados, la integralidad de los datos, la constatación del crédito de los datos por la fidedignidad de las fuentes usadas, sumadas a la eficacia de las herramientas tanto de colectación como de procesamiento de la información. Simultáneamente los recursos expresivos (lingüísticos y no lingüísticos) usados en la construcción del texto, eludirán introducir ambigüedades, sesgos, o anfibologías, que puedan falsear las interpretaciones del mismo.

En primera instancia esto se logra explicando el sistema conceptual que establece el nexo obligatorio de lo conocido con lo cognoscible, y fundamenta los caminos para ello; pues en ese proceso es necesario transitar desde el nivel de desarrollo actual de los saberes, hasta el examen acucioso de las experiencias empíricas que los confirman enriqueciéndolos y dando solución a problemas prácticos.

Dado el problema que originó esta investigación, ha sido necesario reunir los rasgos esenciales de los procesos comunicativos en el campo del periodismo, fundamentados en criterios científicos generalizados. Ello demandó un eje vertebrador en tanto el periodismo posee una condición multifacética como fenómeno, al ser profesión, actividad productiva compleja y presentarse como agente social finalizado en las dinámicas sociológicas contemporáneas; lo cual exige el trazado de fronteras precisas para poder abarcarlo como un objeto de indagación bien definido.

Con ese fin, en el presente capítulo se irán fijando los límites conceptuales del objeto de estudio, y los contextos que serán base y fundamento de la investigación, tomando como referentes las categorías analíticas enunciadas al principio (*prácticas productivas, órgano de prensa radial territorial, y sistema de intervención organizacional*), pues ellas subsumen teóricamente los rasgos relevantes del objeto de estudio, cuyos componentes y relaciones revelan los fundamentos científicos de la estrategia de construcción del conocimiento seguida. El triángulo de pertinencias se cierra con los argumentos sobre la validez funcional del sistema modelado.

### **1.1.- Coordinadas conceptuales para un anclaje teórico.**

El principio articulador de las categorías analíticas antes enunciadas es el enfoque sistémico y el planeamiento estratégico, por tal razón les dedicamos a ellos los primeros acápites de este cuerpo teórico.

El concepto de sistema desempeña un papel fundamental al explicar la estructura y funcionamiento de cualquier organización (Solano, 2012). Ese concepto legitima en la Teoría General de los Sistemas surgida de los trabajos del alemán Ludwig von Bertalanffy, publicados entre 1950 y 1968 (Bertalanffy, 1976), aunque el mismo se ha usado intuitivamente desde los albores del pensamiento teórico.

La teoría de los sistemas se concibió para producir teorías y formulaciones conceptuales que pueden crear condiciones de aplicación en la realidad empírica, y ha probado su eficacia epistemológica y metodológica desde su surgimiento para explicar fenómenos, procesos y formular proyectos de intervención transformadora cuyo éxito ha venido a refrendar la pertinencia del instrumento (Fonseca, 2002; Segura, 2009; Lozada, 2009; Delgado, 2013). Por tales razones se apela al mismo para modelar los procesos al interior de nuestro objeto de estudio, ya que la teoría general de sistemas proporciona un marco teórico unificador tanto para las ciencias naturales como para las sociales, que necesitaban emplear conceptos tales como "organización",

"totalidad", "globalidad" e "interacción dinámica"<sup>1</sup>; lo lineal es sustituido por lo circular, ninguno de los cuales era fácilmente estudiado por los métodos analíticos de las ciencias puras, de allí la utilidad para el basamento teórico de análisis como el que estamos formulando.

Según Bertalanffy (1972) un sistema es un todo organizado y complejo; un conjunto o combinación de cosas o partes, que forman un todo complejo o unitario. Es un conjunto de objetos unidos por alguna forma de interacción o interdependencia. Los límites o fronteras entre el sistema y su ambiente admiten cierta arbitrariedad. Un sistema es un conjunto de unidades recíprocamente relacionadas.

Sobre la base de esos conceptos, podemos definir a las organizaciones como sistemas abiertos pues poseen todas las características de esos sistemas pues son entidades que presentan:

1. Comportamiento probabilístico y covariable (Martín Serrano, et. al, 2005) típico de las organizaciones en tanto son afectadas por el ambiente y dicho ambiente es potencialmente sin fronteras e incluye variables desconocidas e incontroladas<sup>2</sup>.
2. Las organizaciones son partes de una sociedad mayor, y están constituidas de partes menores, ellas son vistas como sistemas dentro de sistemas.
3. Dichos sistemas son complejos de elementos interactuantes para producir un todo que no puede ser generado y comprendido tomando las partes independientemente.

Desde el punto de vista de la concepción sistémica la organización se debe

---

<sup>1</sup> - "Lo individual perdía importancia ante el enfoque interdisciplinario. El mecanicismo veía el mundo seccionado en partes cada vez más pequeñas, la teoría de los sistemas veía la realidad como estructuras cada vez más grandes. La Teoría General de Sistemas presentaba un universo compuesto por acumulos de energía y materia (sistemas), organizados en subsistemas e interrelacionados unos con otros" (Vega, 2013)

<sup>2</sup> -Las consecuencias de los sistemas sociales son probabilísticas y no-determinísticas. El comportamiento humano nunca es totalmente previsible, ya que las personas son complejas, respondiendo a diferentes variables. Por esto, la administración no puede esperar que consumidores, proveedores, agencias reguladoras y otros, tengan un comportamiento previsible. (Solano, 2012)

enfocar como un sistema que se caracteriza por todas las propiedades esenciales a cualquier sistema social; pero que debe ser abordada como un sistema funcionalmente diferenciado de un sistema social mayor que la incluya.

Así la organización debe ser analizada como un tipo especial de sistema social, organizada en torno de la primacía de intereses por la consecución de determinado tipo de meta sistemática, cuyas características deben ser definidas por la especie de situación en que necesita operar, consistente en la relación entre ella y los otros subsistemas, componentes del sistema mayor del cual parte.

Todo lo anterior supone según Solano (2012) que las organizaciones como sistemas manifiestan particularidades atendibles para los exámenes diagnósticos que posibilitan pronósticos tendenciales como son:

1. La interdependencia solidaria de las partes, ya que un cambio en una de ellas afectará a las demás.
2. Las interacciones internas y externas del sistema reflejan diferentes escalones de control y de autonomía.
3. Su homeostasis o estado firme (equilibrio) solo alcanzable cuando se presentan dos requisitos, la direccionalidad y el progreso. La primera significa que aunque hayan cambios en ella determinada escala, los resultados o condiciones establecidos son alcanzados. El progreso es expresión de un grado de desarrollo dentro de los límites definidos como tolerables, y se alcanza la condición propuesta con mayor precisión para un esfuerzo relativamente menor y bajo condiciones de gran variabilidad. Ambas condiciones solo pueden alcanzarse con liderazgo y compromiso.
4. Sus fronteras o límites demarcan lo que está dentro y fuera del sistema (componentes y relaciones que seleccionadas entre aquellas que tengan mayor intercambio de energía, información con el sistema) evidenciando con su permeabilidad el grado de apertura del sistema en relación con el ambiente.

5. Como sistema, el organizacional presenta la cualidad de *morfogénesis* ya que tiene la capacidad de modificar sus maneras estructurales básicas, como característica identificadora.

Como se puede apreciar, estas cualidades referidas a variables previamente seleccionadas como necesarias para definir una organización concreta, permiten evaluar estados y prever tendencias de comportamiento.

Para mantenerse – afirma Idalberto Chiavenato (1992) – las organizaciones recurren a la multiplicación de mecanismos y crean estructuras de recompensas para vincular a sus miembros al sistema, establecen normas y valores y dispositivos de control. Como toda organización crea su propia cultura o clima, con sus propios tabúes, costumbres y usos, ella refleja tanto las normas y valores del sistema formal como su reinterpretación en el sistema informal, como las disputas internas y externas de los tipos de personas que la organización atrae, así como características especiales de sus procesos de trabajo y distribución física, de las modalidades de comunicación y del ejercicio de la autoridad dentro del sistema. Dichos sentimientos y creencias colectivos, se transmiten a los nuevos miembros del grupo. Todo en aras de garantizar dos cualidades de su actividad: la eficacia y la eficiencia.<sup>3</sup>

De todo lo anterior se pueden inferir prescripciones desde el enfoque sistémico para el análisis de organizaciones con una naturaleza tan específica como la de los órganos de prensa, en tanto justifican parte de la estrategia concebida para obtener e interpretar los datos que fundamentarán la propuesta de intervención organizacional que cierra este trabajo. Las prescripciones han permitido en investigaciones afines:

- Visualizar a la organización como un sistema constituido por cinco partes básicas: entrada, salida, procesos internos, retroalimentación y ambiente; lo

---

<sup>3</sup> - La eficiencia se refiere a cuánto de entrada de una organización (in put) surge como producto (out put) y cuánto es absorbido por el sistema. La eficiencia se relaciona con la necesidad de supervivencia de la organización con menos gastos. La eficacia organizacional se relaciona con maximización de todas las formas de rendimiento. La eficiencia busca incrementos a través de las soluciones técnicas y económicas, mientras que la eficacia busca la maximización del rendimiento para la organización, por medios técnicos y económicos (eficiencia) y por medios no económicos (de actuación sobre la subjetividad de los implicados). (Solano, 2012)

cual permite focalizar en momentos y lugares específicos objetos e interacciones (Delgado, 2013).

- Enfocar el análisis sobre el proceso dinámico de interacción que ocurre dentro de su estructura, en tanto es dentro de ella o desde ella que se tiene un control más eficaz de la intervención (Lozada, 2009; Segura, 2009; Curbeira, 2012; Delgado, 2013; Rodríguez, 2013) .
- Considerar a la organización desde un punto de vista micro y macroscópico; es micro cuando se analizan sus unidades internas (departamentos, funciones, desempeños, etc.) y macro al considerarla dentro de su ambiente (sociedad, comunidad, país).
- Evaluar los aspectos motivacionales en algunos comportamientos, pues los actores pueden estar motivados por satisfacer ciertos objetivos indirectos a través de ellos.
- Tener conciencia de que sus procesos, por el componente social, tienen efectos tendenciales, explicables en términos probabilísticos y no con certeza absoluta, dado el condicionamiento complejo de numerosos factores interrelacionados e interdependientes.

Sentadas estas bases teóricas podemos examinar ya desde ellas nuestro objeto de estudio.

### **1.2.- El objeto de estudio: las prácticas productivas en un órgano de prensa radial provincial**

El objeto de estudio de esta investigación sintetiza un conjunto de sub-categorías analíticas al interior del mismo que son componentes diferenciados del sistema por ellas constituido. En este caso son: la organización (el órgano de prensa radial), las prácticas productivas propiamente (actos y acciones), y el acontecer reflejado en sus productos comunicativos (ambiente) cuyas fronteras están dadas por la cobertura informativa a nivel provincial. Estos tres elementos son coordenadas fundamentales para identificar las dinámicas que caracterizan ese objeto y lo caracterizan como sistema, lo cual es condición *sine qua non* para producir en ellos cambios que se pretenden.

Las prácticas productivas en general – no importa que ellas generen productos de naturaleza material y/o simbólica– son procesos trasformativos finalizados

que se ejecutan a partir de varios componentes: el material a transformar (o materia prima), el proceso transformativo que origina el producto (o producción), así como la distribución (circulación), y el consumo social de esos productos. Vale enfatizar también que toda práctica productiva se origina en una necesidad (objetiva o subjetiva) de consumo, y resulta pertinente mientras exista la misma.

Si interpretamos la producción periodística desde ese esquema sistémico elemental, la particularización estará en que es el acontecer su materia prima, mientras las rutinas productivas, las ideologías profesionales, las competencias de los productores en relación con las técnicas y tecnologías, sumadas a las regulaciones estructurales del sistema, serán los factores de la actividad transformativa, es decir, la producción; mientras que las expectativas, intereses, y modos de apropiación de los productos periodísticos, representarían la circulación y consumo (Fonseca, 2002).

Esto sin olvidar – como sugiere el autor mencionado – que un sistema de la comunicación periodística, está enmarcado en contextos histórico-concretos, y matrices culturales que lo condicionan, lo cual insoslayablemente lo sitúa al interior del macro sistema que constituye la sociedad.

Las prácticas periodísticas, sus productos y el consumo, experimentan, con más dinamismo que otras, un condicionamiento recíproco (Martínez Albertos, 1990; Cardoso, 2005; Rodrigo Alsina, en García Luís, 2009), debido a la naturaleza de las mediaciones que ejecuta (Martín Barbero en Saladrigas et al., 2005) y cuya formulación más sintética y adecuada para servir de base a nuestra construcción teórica, es la del Dr. Julio García Luís quien define al periodismo como:

*Una mediación social entre los acontecimientos y los públicos, realizada por instituciones socialmente legitimadas, y un tipo específico de profesional, que permite una comunicación activa de informaciones, interpretaciones y opiniones, como fundamento de la participación ciudadana y la producción y reproducción del sistema político-social.*(García Luís, 2009)

La actividad periodística es una modalidad de producción ejecutada por entidades y personal especializados en la misma, pero cuya percepción no es

homogénea, no sólo están los cambios en los discursos, los modos de circulación de la información, o los objetos de referencia en el acontecer. Estudios recientemente realizados dan cuenta de que:

*El problema de la evaluación de la calidad del periodismo parece estar en el consenso o disenso en relación con: el cómo, por qué y para qué, hacer periodismo; y las causas, están asociadas a varios factores, entre los cuales los principales conformadores de las representaciones intersubjetivas de la profesión, estarían el uso cultural de los materiales periodísticos (por qué consumimos noticias), y las matrices culturales del consumo mediático que pautan modos socialmente condicionados de lectura de los medios masivos, no ajenos a géneros y a tipos de medios, capaces de imponer fronteras de fruición y comprensión. Todo lo cual puede reducirse a una ecuación más sintética: la visión del periodismo es una implicación de sus funciones en correspondencia con las expectativas de públicos consumidores (Fonseca, 2007).*

Estas cualidades, apuntan hacia su esencia como un acto de negociación inevitable— entre necesidades del editor plasmadas en la producción periodística y las de su público, concitadas por el interés que los asuntos tratados generan desde perspectivas disímiles: cognitivas, afectivas, pragmáticas, y otras. Todas las consideraciones anteriores permiten colegir que cualquier proceso de optimización en el quehacer periodístico, no puede obviar el aspecto de la selección de los objetos de referencia<sup>4</sup> y — entre sus atributos— de aquellos capaces de suscitar un mayor interés en los consumidores.

Llegado a este punto es necesario el examen de organización mediadora entre el acontecer y la percepción del mismo por los públicos, es decir el órgano de prensa.

El concepto operacional de organización que adopta el autor del trabajo deriva del acápite precedente y las concreciones efectuadas por investigadores de asuntos afines como Doimeadios (2010), Curbeira (2011); Segura y Lozada, 2009; Cardoso, 2005, que se sintetiza en el siguiente enunciado: Una

---

<sup>4</sup>.- El objeto de la referencia es, vulgarizando a Manuel Martín Serrano, aquello de lo cual se habla en cualquier mensaje.

organización es una entidad sistémicamente constituida, para conseguir un fin previsto (misión) con el concurso del accionar coordinado y complementario de sus miembros, y que actúan como sujeto colectivo. La organización asume una estructura definida y genera para su estabilidad y reproducción sistemas de normas, valores, prácticas y conocimientos.

En esta organización (órgano de prensa) asume un papel importantísimo, porque fija la misión, planifica y orienta las acciones, instituye las normas y controla los procesos, la actividad de dirección que se ejecuta desde la gestión editorial. Una conceptualización más meridiana la hallamos en esta síntesis de la licenciada Yaiset Delgado, quien la resume así:

*La gestión editorial es ese complejo engranaje de medidas que desarrolla un medio, en el que se encuentran implicados además factores tales como las ideologías profesionales, las rutinas productivas y la política informativa en la construcción de la agenda mediática. Descubrir los efectos de un producto periodístico, o el tratamiento de un tema particular; garantizar el conocimiento de la audiencia de un medio, así como presentar los resultados obtenidos a los directivos y periodistas son solo algunas de las labores que deben desarrollar los investigadores en los mass media, a fin de garantizar una correcta utilización de todos los recursos disponibles y de lograr el perfeccionamiento del proceso comunicativo, por lo que una correcta retroalimentación garantiza que todos los elementos de la gestión editorial se transformen en un sistema eficiente orientado a la satisfacción del público y a la conciliación de las agendas pública y mediática. (Delgado, 2013; 22)*

En una de sus clases el Dr. Heriberto Cardoso afirmaba que: "Los problemas de organización y dirección de la prensa comienzan a nuestro juicio por su ubicación necesaria con respecto al campo disciplinar y profesional en el cual se desempeña la actividad, así como la determinación de sus principales elementos de carácter estratégico, como base de cualquier tipo de planeamiento a largo, mediano y corto plazo" (2010).

Y abundaba en el sentido de lo dicho, al demostrar que:

*Todo órgano de prensa, como organización social, independientemente de los aspectos comunes a otros medios de su misma naturaleza, tiene sus propios públicos de interés, a los cuales presta servicios periodísticos, es decir, de información y orientación sobre los acontecimientos y temas*

*que necesitan conocer; así como también establece relaciones institucionales y/o profesionales con otras organizaciones que debe atender con habilidad y pleno dominio de su importancia.*

*Se trata de un proceso complejo que tiene como materia prima la realidad social, cuyo enfoque y tratamiento, aun siendo objetivos, pasa por el tamiz de las políticas y estrategias a que responde la organización mediática. En todo ello se pone de manifiesto la naturaleza del Periodismo y de la prensa, como parte de un sistema de medios que actúa a su vez a nivel macro dentro de un sistema social regido por intereses clasistas. Nada queda fuera de estas reglas del juego. (2007).*

Los problemas de organización y dirección de la prensa comienzan a juicio de varios investigadores (Samker, 2010; Cardoso, 2011; García Luís, 2009; Rodrigo Alsina, 1998) por su ubicación necesaria con respecto al campo disciplinar y profesional en el cual se desempeña la actividad, así como la determinación de sus principales elementos de carácter estratégico, como base de cualquier tipo de planeamiento a largo, mediano y corto plazo.

El Dr. H. Cardoso afirma al efecto:

*Todo órgano de prensa requiere un adecuado planeamiento y organización de su gestión editorial, mediante los cuales integra de manera armónica las políticas, misión y otros aspectos de su diseño estratégico, con la dinámica de los acontecimientos y temas que le aportan su contenido de manera cotidiana.*

*Debe intuir consecuencias de los hechos, prever el futuro, balancear sus espacios, satisfacer necesidades e intereses de todos.*

*Todo ello requiere un plan, detallado y flexible, a partir del cual organiza el trabajo de todos sus periodistas, técnicos y colaboradores, con el fin de garantizar el máximo de calidad y efectividad de cada entrega o emisión informativa del órgano.*

*Aunque las variantes estructurales u organizativas suelen ser muchas, puede afirmarse que lo esencial es lograr que la organización funcione como un sistema, en el que cada una de sus partes y el todo ocupen el lugar y desempeñen el papel que le corresponde.*

El órgano de prensa requiere un riguroso trabajo de planeamiento y organización, que le permita funcionar frecuentemente como un verdadero

reloj. De ahí que entre los principales detalles organizativos, uno de los primeros sea la creación de una estructura lógica que garantice los flujos de entrada y salida de la información, de manera fluida y eficiente, dejando muy poco a la improvisación y las correderas de última hora.

Una manera de considerar las estructuras de un órgano de prensa en función de la gestión editorial se han revelado como un subsistema de funciones y jerarquías decisorias en diversos procesos convergentes, que varían con los medios masivos en los que se insertan, la complejidad de la organización y su misión, así como otros elementos vinculados a ideologías profesionales o normativas estatuidas.

Esa estructura básica atendida a las funciones<sup>5</sup> se manifiesta en:

- Una entidad decisoria central (director, consejo de dirección colegido,
- Una subdirección de entrada (input) representadas por un jefe de información.
- Una subdirección de procesos, representada por el jefe de redacción, y los jefes de las dependencias de las infraestructura tecnológica de realización,
- Una subdirección de la dependencia de circulación o salida (output)
- Un conjunto de profesionales subordinados en tareas específicas de la dependencia a la cual se subordinan.

En ella hay que resaltar dos elementos básicos:

La función de dirección del "input" (entrada al sistema) que dirige y controla toda la actividad de entrada de la información. A quien se subordinan reporteros, jefes de equipos de periodistas, corresponsales y colaboradores, informáticos, documentadores. Es – afirma el Dr. Heriberto Cardoso – *"La antena receptora orientada hacia las fuentes de información, el sistema de receptores, las agencias, otros medios de comunicación, etc., todo con el fin de captar cualquier señal de interés que requiera cobertura, además del plan temático concebido de antemano"* (2005).

---

<sup>5</sup>.- Se aclara que estas denominaciones se refieren a funciones, no a nomenclatura de cargos, o codificaciones administrativas.

La subdirección de procesos (producción-realización) controla y dirige operativamente todo el proceso editorial. A él se subordinan habitualmente la infraestructura tecnológica que factura los productos comunicativos que demandan una complejidad de realización que incluye de editores, sonidistas, locutores, informativistas, webmasters, etc.

Por su complejidad independientemente de las variantes estructurales, la organización debe garantizar un eficiente trabajo en equipo cuando todas sus partes trabajan en función del todo y el todo vela por el buen funcionamiento de cada una de sus partes; y cuando determinadas exigencias temáticas o funcionales requieren la creación de equipos o grupos especiales para enfrentar la amplitud y complejidad de los mismos. Es en estos casos cuando con mayor claridad el órgano de prensa hace percibir la sinergia de su trabajo editorial o informativo, en función de un tema periodístico de gran impacto social.

Las prácticas productivas en nuestro país (Cardoso, 2005) le conceden un papel fundamental al Plan Temático que viene a ser el instrumento operativo, táctico, de dirección del órgano de prensa. Por lo general se elabora para todo un mes o más tiempo y se ajusta semanalmente, llevándolo al nivel de los detalles, relacionándose los diferentes temas y hechos a abordar durante el período, sus responsables, momentos de ejecución y otros detalles que se consideren necesarios. Él no suprime, sino que por el contrario supone el espacio necesario para la cobertura de otros acontecimientos, informaciones de agencias y otras fuentes, mantenimiento de determinadas secciones o columnas y otros espacios que responden a las exigencias cotidianas del órgano.(Cardoso, 2005).

Se percibe como muy importante tener presente las diferentes fuentes de referencia que deben integrarse en el Plan Temático, unas de carácter estratégico como el Perfil Editorial, Política Informativa, así como la Carta de Estilo (o instrumento análogo); además de otras de carácter táctico, como los Objetivos Editoriales Anuales, las Campañas y otras líneas temáticas permanentes, las prioridades informativas y acontecimientos requeridos de cobertura especial en todas las áreas de la actividad social.

La práctica también revela la existencia explícita o tácita del plan de la edición o emisión, donde el órgano de prensa planea los detalles de cada espacio publicado, ajustándose al acontecer informativo que impone siempre la actualidad. Es ahí donde quedarán definidas las características específicas de cada edición o emisión que sale a la luz pública, su balance temático, territorial y genérico.

En tal sentido la rutina productiva más socorrida es el consejo de trabajo, en el cual participan los jefes de Información y Redacción, y representantes de cada una de las partes, espacios o secciones, y otros factores de realización; todos bajo la conducción de la máxima dirección editorial del medio, o en quien ésta asigne excepcionalmente tal responsabilidad

El Plan de la Edición, en consecuencia, se convierte en la práctica en el plan de producción o realización de cada emisión o número. En ese proceso se decide la calidad final del producto terminado.

Todo esto se subordinará a las llamadas prioridades y el principio de universalidad de la prensa y aunque de todo lo descrito anteriormente pudiera llegarse a la conclusión de que cada edición o emisión del órgano de prensa es un resultado casi imprevisible de tantas variables a tener en cuenta que prácticamente nos dejan dos alternativas: 1) Un proyecto rígido, inflexible, incapaz de atrapar cada momento significativo de la realidad, encasillado por tantas previsiones que todo en él resulta inamovible; 2) Un plan tan endeble y tan "abierto" que cada número o edición del órgano estaría sujeto a la improvisación y la "orientación" de última hora.

En tal sentido el profesor Cardoso (2005) sugiere:

*"Lo primero es dosificar espacio y tiempo atendiendo a los temas previstos con la debida antelación en nuestro plan temático, concediendo el lugar requerido a las líneas temáticas priorizadas en correspondencia con el perfil y la universalidad del órgano. Más allá de ello, la emergencia, así como el material de "última hora" reclama y debe encontrar su espacio adecuado en los lugares destinados al "cierre" o un "último minuto" como respuesta a estas contingencias cotidianas de todas las redacciones".*

Se desprende entonces que aún lo imprevisto puede ser previsto, sin que necesariamente ello implique la ruptura de lo proyectado; si bien hay veces en que acontecimientos extraordinarios requieren un tratamiento también fuera de lo ordinario.

Aunque los estilos de dirección y las acciones de la gestión editorial constituyen rutinas productivas, que transparentan un estado de la organización, un balance y distribución de recursos humanos y materiales, así como una ideología profesional<sup>6</sup>; generalmente se piensa en las acciones instrumentales ejecutadas para la gestión informativa por los periodistas cotidianamente (hábitos o estereotipos de trabajo) que incluye el trabajo con las fuentes; la recolección del material informativo (grabar, tomar notas, memorizar, fotografiar, navegar en red); organización de los datos (clasificación, jerarquización y descartes); la redacción y los recursos individuales de retroalimentación, según se infiere tanto de las teorías del newsmaking (Wolf, 2005: 109-145) como de la experiencia profesional del autor.

En sentido general los modeladores fundamentales de este aspecto de la actividad en los órganos de prensa derivan, según la experiencia del autor, de dos dimensiones concurrentes, una objetiva: la organización del trabajo en función de las estructuras organizativas y los recursos técnicos; y otra subjetiva anclada en las ideologías profesionales (criterios de noticiabilidad, relaciones con las fuentes, criterios de descartes, compromisos). Estos elementos deben ser tomados en cuenta al evaluar cuánto se hace y con qué calidad, en relación con las posibilidades del órgano de prensa, por constituir una mediación importante para cualquier resultado y por ende un modo organizacional relevante para las acciones de optimización.

Por otro lado, en las prácticas productivas hay que considerar el factor de los consumos, en tanto toda producción racional tiene su razón de ser en el consumo. Estas ideas se complementan si se considera, además, que los

---

<sup>6</sup>- Las ideologías profesionales son conjuntos de criterios devenidos en cultura organizacional idealizada, que giran sobre la esencia de la profesión, los atributos fundamentales del profesional que la desempeña, tanto el plano de las competencias técnicas, como en el orden ético y deontológico; así como los criterios de evaluación de la calidad de los productos facturados por el órgano de prensa (Wolf, 2006)

procesos de comunicación pública se asientan fundamentalmente en las matrices socio-psicológicas del entorno donde se producen, pues éste determina los objetos de referencia que se aluden en sus mensajes, con la significación y sentido dados por el enfoque de la cultura de esos contextos (Sherkovin, 1984: 12-34, en Fonseca, 2002: 45), por esos elementos tales como las motivaciones que se generan por la actividad cotidiana de las personas en esos marcos sociológicos, así como las normas y patrones de conducta, las representaciones sociales, y otros elementos que determinan los comportamientos sociales de esas comunidades. (Rodríguez, 2013: 23).

Estudios de recepción realizados de manera sistemática por el grupo de investigación Doxas (2000-2009), y del proyecto ARGOS (2010-2013) en la Universidad de Oriente han corroborado que:

El nivel de consumo individual de los productos periodísticos en general se asienta en las motivaciones de carácter cognitivo, y/o axiológicos, fuertemente vinculados a un *concepto de sí mismo* (autoimagen), y las metas (proyecto de vida), roles y valores vigentes en el contexto cotidiano de los sujetos; sin desestimar los resortes de mecanismos psicológicos primarios llama la atención que aquellos están más asociados a predisposiciones de uso o hábitos de recepción en el seno de determinadas estructuras grupales y las voliciones más comunes relacionadas con tal acto en esos contextos, así como la formación de expectativas generadas por la cotidianidad en esos marcos socio-culturales particulares, y aunque las expectativas individuales en torno al acontecer son tan diversas como diversos son los individuos; se observa, sin embargo, que a escala grupal y macro grupal ocurre un fenómeno "homogeneizante", sobre la base de la consensualización de tópicos "importantes" para el grupo de referencia, y como expresión de un requisito de aceptación, cuando el asunto en cuestión involucra valores importantes para la cohesión de ese conjunto especialmente. (Fonseca, 2002: 80-81).

De lo anterior se infiere que la gestión editorial deba considerar tanto los intereses esenciales (misión) de la organización (órgano de prensa) como el proceso de negociación con los sistemas de expectativas que condicionan su aceptación o rechazo, y que se originan en primera instancia en las

interacciones de los consumidores con su entorno vital, su cotidianidad, que genera a su vez necesidades concretas, expectativas específicas y confiere relevancia especial a un conjunto de objetos de referencia, para los trabajos periodísticos.

De allí que para planificar un sistema de acciones capaces de potenciar el desempeño, redundemos en la necesidad de tener en cuenta no sólo lo que al órgano le interesa decir, sino también – o mejor aún – a través de lo que el público quiere oír.

Llegado a este punto se impone tocar la categoría analítica que implícita en el sistema de intervención organizacional potenciador de la eficacia y eficiencia de sus prácticas productivas, refiriéndonos al instrumento fundamental para ese fin.

### **1.3.- El planeamiento estratégico.**

El planeamiento estratégico, como instrumento para la gestión comunicacional garantiza la comprobación del estado inicial del medio y lo proyecta hacia un mejor futuro, determinando de qué forma serán más funcionales las acciones, evaluando posibles obstáculos y oportunidades, y armando un sistema de estrategias basadas en posibilidades reales, que de cumplirse garantizarán el éxito de la institución.

Al hablar de planeación estratégica, se debe esclarecer que no es sólo un acto de planificación pues su significado no es exactamente el mismo. Como aclarara Carlos Núñez, mientras planificar es crear planes operativos de trabajo, planear supone concebir acciones a largo plazo para llegar a su meta en el escenario futuro que se pretende alcanzar (Rodríguez, 2013).

Para mejor sintetizar este instrumento, a partir de aquí parafraseamos "in extenso" criterios de quienes han usado exitosamente el instrumento recientemente, en tanto el autor los comparte totalmente.

*"La planeación táctica y la operativa se refieren a cómo hacer el trabajo, mientras que la planeación estratégica se relaciona con qué se debe hacer."* (Goodstein, Nolan y Pfeiffer, 1998, en Chevarría, 2010: 15). Una categoría es tan importante e indispensable como la otra, y de ninguna manera se pueden

ver separadas. El primer paso es planear y luego ejecutar, como se haría en cualquier proceso de la vida cotidiana.

Los tres modelos más conocidos de Planificación actualmente son: el tradicional o normativo, el situacional y por último el estratégico. El primero es un tanto rígido y autocrático, en él la planificación se concibe como un proceso que debe ser definido e implementado a nivel gerencial o decisores principales; mientras que la planificación situacional se centra solo en aspectos puntuales para la organización, el cambio de una situación por otra que se considera objetiva. Por otro lado, y siendo el modelo que le interesa a esta investigación, la planeación estratégica es un poderoso instrumento para lograr las metas de una organización.

Esa proyección hacia el futuro es un aspecto definitorio en la selección de criterios para este trabajo, pues diferencia a la planeación estratégica de una planificación común. Es que los planes sean de largo plazo, lo que Carlos Núñez define como Horizonte de Planeación el corto y mediano plazos, (en Portal y Recio, 2003: 85-97).

Por otro lado, la estrategia actúa como aspecto diferenciador de los demás proyectos planificadores. Para Luis López Viera se puede entender el término como: *"Una serie de acciones programadas, que se implementan a partir de ciertos intereses y necesidades, es un espacio de interacción humana en una gran variedad de tiempos. La estrategia lleva un principio de orden, de selección, de intervención sobre una situación establecida* (Arellano, en López, s/f: 214)

El objetivo más exacto de lo que se pretende apellidando el plan de la investigación en curso es *"no perder nunca el rumbo ni el objetivo establecido"* (Núñez, Portal y Recio, 2003: 87) Para el logro de este propósito hay un ejercicio que no escapa a las definiciones relacionadas con el tema que se trata, es pues la táctica. Tan importante como la posibilidad de prever, la palabra se refiere a la *"capacidad de respuesta que tiene que diseñarse de acuerdo con los obstáculos o las circunstancias que brotan de la propia realidad y que se nos imponen."* (Núñez, en Portal y Recio, 2003: 87)

Así, un plan estratégico es como define Luis López Viera: *"El proceso que tiene que conducir en un sentido y con un rumbo, la voluntad planificada del hombre hacia el logro de objetivos generales que permitan modificar, la realidad de la cual partimos, sin perder el rumbo, sin perder la esencia de esos propósitos.* (López, s/f: 213)

Sin embargo hay un dato que merece ser dado explícitamente. Más allá de la posibilidad de soñar, la planeación estratégica requiere prever. Esta condición implica además *"la convicción de que lo que hacemos ahora puede influir en los aspectos del futuro y modificarlos"* (Goodstein et al. 1998 en Chevarría, 2010:15)

Tal como identificara Carlos Núñez *"es la capacidad de ver globalmente el escenario que queremos construir y de diseñar el rumbo y las acciones que nos permitan lograrlo"*. (Núñez, en Portal Recio y Toirac , 2005: 86) Algo clave es también la idea que acompaña su formulación *"planear con una visión realista"*. Lo que se hace no se mantiene solo en sueños, se debe verificar cuan probable puede ser el objetivo por el que se proyecta el organismo.

Y aunque se hable casi siempre de un planeador, no se puede ver la planeación estratégica como un proceso individual, se trata de una acción grupal que requiere de la participación de cada uno de los actores. Mayormente los trabajadores, pero sin subestimar o menospreciar el valor de la actividad del público. Es un hecho el que las personas trabajan de manera más ardua sintiéndose parte de lo que ven como su plan, y no el plan del medio.

Y quizás esta sea la principal diferencia que tenga con el modelo normativo, puesto que para nada se convierte en un proceso autócrata, aunque sin dudas le es necesaria la designación de un número pequeño de actores que funcionen como líderes de este proceso.

Intentar darle solución en cualquiera de las organizaciones a un problema que impone la realidad no es el mero objetivo del plan estratégico, en cambio sí lo es para el situacional. Carlos Núñez expone que la limitación de este enfoque es que va quedando atrapado por los problemas y las respuestas que consideran son a nivel táctico.

Asumiendo el plan estratégico esta investigación se acoge a un proyecto más completo, que es una vía de evaluación del camino recorrido, organiza el trabajo de la institución y define cuáles son sus metas, las que pretenden darle solución a los problemas delimitados, pero que también buscan otras alternativas de crecimiento y desarrollo.

Hasta este momento se pueden sintetizar algunas de las características dichas en los conceptos utilizados:

- Es un proceso que se utiliza para definir las metas de una organización y la manera de alcanzarlas.
- Se identifica como un plan con resultados a largo plazo.
- Constituye la visión del conjunto por ser un proceso participativo.
- Se sustenta en lo posible y no en lo deseable como único elemento.
- Prever el futuro para poder transformarlo.

Existen diferentes enfoques acerca de cómo debe desarrollarse un planeamiento estratégico. Cada uno de ellos dilucidados según las características o los objetivos de las organizaciones que las practican. Según lo expuesto en el Manual de planificación estratégica de Orión Aramayo (2005) hay una manera simple de representación de esta técnica. El primer paso constituye la definición de la misión y la visión, seguido de la implantación de un diagnóstico del entorno externo e interno, luego la delimitación de los objetivos estratégicos, la elaboración de la estrategia y finaliza con la evaluación y control del plan. Sin embargo este último se pretende descuidar por no ser un objetivo específico del planeamiento sino de la planificación.

Se entiende entonces que este ejercicio organizativo no es una receta, en gran medida depende de la idoneidad de las acciones programadas para alcanzar los objetivos estratégicos, pero por la relevancia y pertinencia de los aspectos mencionados no se deben descuidar en ningún plan.

➤ **Definición de Misión y Visión:**

Cuando se crea un medio de prensa independientemente de que deba cumplir con cada una de las funciones que les son propias, se pronostica que en un tiempo generalmente largo se logren determinados objetivos, los cuales constituyen la motivación principal por la que fue creada la institución.

*“La **misión** es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización”* (Thompson, 2006). Pensar en este elemento y elaborarlo, significa tener claro cada uno de los preceptos fundamentales por lo cuál la organización cobró vida. No es tan solo la forma de orientarse en función de llegar más cerca de aquello que ha delimitado como estado ideal (formulaciones que constan en la visión) es una manera de darle identidad al medio.

Orión Aramayo (2005) cita algunas características y componentes que debe tener la misión de una organización, ellas según menciona pueden ser adaptables a cualquier realidad institucional.

<b>Características</b>	<b>Componentes</b>
Variedad de objetivos.	Definición del público.
Amplia sin ser demasiado extensa.	Filosofía: Valores, creencias y aspiraciones.
Reflejar los juicios sobre las direcciones y estrategias futuras.	Calidad Inspiradora: capacidad de la misión de incentivar al cumplimiento de los objetivos que expone.
Dar la impresión de que la institución es exitosa.	Preocupación por la imagen pública: qué imagen se aspira tener.

La **visión** *“es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro.”* (Navarro, 2001). Esencialmente es la definición de la meta de una organización, planeada a muy largo plazo y de manera concisa.

Entre las características de este lineamiento se tienen que debe ser corto y preciso, motivador, generalizador y tiene que guardar relación con la visión.

➤ **Diagnóstico del entorno:**

Realizar el análisis del entorno de cualquier institución puede ser la actividad más provechosa en el plan estratégico. Se le confiere importancia porque permite saber en qué estado permanece la institución y a su vez evaluar las nuevas formas de desarrollo que pudiera tener, de acuerdo con los intereses del grupo que planea.

Se analizan esencialmente dos variantes, el entorno interno y el externo. Respectivamente estos se refieren al marco más cerrado en que actúan los miembros de la organización y al contexto del cual se nutre. Para entender la situación desde estas dos perspectivas la matriz FODA (DAFO o DOFA) es una herramienta funcional que permite obtener datos certeros sobre las condiciones de la organización que se examina. Esta sigla se compone de las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

**Fortalezas:** *"Características propias del desarrollo de una organización que se presentan como factor clave para su desarrollo superior [...]"* (Castillo, 2005 en Aramayo, 2005: 63). Este concepto gira en torno a determinar, por ejemplo, las ventajas que tiene la organización sobre otras de su mismo rango, las propuestas a las que el público les otorga mayor valor, el nivel de preferencia con el que cuenta, etc.

**Debilidades:** *"Factores que dificultan el desarrollo superior de la Organización. Estas condiciones hacen de la organización un ambiente desfavorable para su desarrollo y es importante conocerlas para generar estrategias que tiendan a superarlas."* (Castillo, 2005, en Aramayo: 63)

Este componente incita a la detección de problemas o de algunos aspectos negativos en el área de trabajo que dificultan la mejor proyección de la institución y el cumplimiento de los objetivos que se asumen. Pueden citarse como ejemplos la falta de recursos, de habilidades, o el poco reconocimiento hacia la labor que desempeña el organismo.

**Oportunidades:** *“Situaciones que se encuentran en el entorno y que pueden ser aprovechadas para facilitar el logro de objetivos, la realización de la misión y el cumplimiento del rol propuesto por la organización”.* (Barzán, 2004, en Aramayo: 59). Es la delimitación de escenarios favorables para el desempeño exitoso del plan que se propone, los cuales se enmarcan en el período de planeación estipulado.

**Amenazas:** *“Factores, personas o situaciones que, de manera directa o indirecta, influyen perjudicialmente a la organización y que pueden hacerla retroceder, debilitar o destruir.”* (Barzán, 2004, en Aramayo: 59)

Se entiende que las debilidades que se identificarán también en el momento de la planeación toman parte en este aspecto. Ambas constituyen puntos negativos que se tratarán de minimizar o erradicar durante la planificación.

	Positivos	Negativos		
Internos	Fortalezas	Debilidades	Condición de la institución.	Posibilidad de lograr los objetivos estratégicos.
Externos	Oportunidades	Amenazas	Situaciones fuera del entorno institucional que influyen en el plan.	

➤ **Definición de los objetivos estratégicos:**

Los objetivos estratégicos en un planeamiento del tipo ya referido llevan a ideas más concretas cada uno de los aspectos definidos en la misión y la visión de la organización, proponiendo plazos y recursos necesarios. Indudablemente este proceso exige la aplicación del análisis de DAFO para con la información que él genera, definir qué acciones particulares empinarán a la organización hacia su mejor funcionamiento.

Es importante comprender que planear no es solo soñar, generalmente se aspira a alcanzar esas grandes metas de un estado ideal, pero es necesario establecer los objetivos de acuerdo con la realidad que vive la institución. Por

ello se puede entender que es un proceso que depende necesariamente de que se cumplan con las fases antes mencionadas.

Según algunos autores lo primero es que deben ser tan reales como lo sea la situación que enfrenta la organización; debe concretarse, definirse de forma entendible, ser flexible a posibles cambios, organizarse de manera jerárquica y por supuesto ser conveniente para la institución. (Aramayo, 2005)

➤ **Estructuración de la Estrategia:**

Elaborar la estrategia en sí, es desglosar cada uno de los objetivos en acciones particulares o delimitar tareas dirigidas a cada una de las partes de la organización en que se hace énfasis (hacia el objeto de estudio).

Desde esta concepción general, ver el planeamiento desde la comunicación, con énfasis en la programación informativa, implica la comprensión de la política informativa y editorial; la definición del camino por el que se quiere transitar, la fijación de las líneas y ejes temáticos y la determinación de métodos y procedimientos específicos convenientes para alcanzar los objetivos propuestos en un plazo determinado. Por ello es necesario sumarle a los elementos antes mencionados los que propone Carlos Núñez.

- **El referente:** grupo, partido, organización o institución que asume el plan estratégico y que él elabora a partir de sus características, necesidades, aspiraciones y circunstancias.
- **El Credo Básico:** Es el conjunto de principios, valores éticos e interpretaciones sobre la realidad particular asumidos por el referente en función de establecer la misión que en consenso el colectivo ha decidido asumir. Este elemento es un importante componente de la identidad y auto imagen de la institución.

Este autor expone – según Rodríguez (2013) – que esto debe ser el primer paso fundamental para poder enfrentar la elaboración de un plan estratégico. Aunque aquí solo se menciona la palabra misión, se considera que la visión es una categoría casi inseparable de esta.

Él enfatiza que tanto la visión como la misión son parte de lo que se entiende como Proceso de Definiciones Organizacionales, pero la diferencia en sí,

muestra el vínculo entre ellas. Mientras la primera describe en qué lugar se quiere que la institución se posicione en el futuro, la segunda operacionaliza este deseo, al enunciar las labores actuales que se deben alcanzar para materializar ese propósito.

- **La visión del Futuro: El Horizonte de Planeación:** su autor lo define como *"el período de tiempo necesario y conveniente para lograr lo planeado"*. Porque considera que su delimitación necesita de la evaluación de los recursos, posibilidades y estado del medio, es una categoría que debería manejarse luego del diagnóstico y no antes.
- **Análisis del Contexto (análisis de la Formación Social en que se va a actuar):** posicionamiento del referente frente a su realidad para analizarla e interpretarla de acuerdo con lo que asume como credo básico. Núñez prefiere referirse al análisis de la Formación Social para enfatizar en datos o situaciones concretas y también en ideología, historia y cultura de los públicos dentro del contexto en el que se desenvuelve el medio. Recomienda para esta aspiración la utilización de la Matriz DAFO.
- **Los Objetivos estratégicos:** lo primero que deja claro el autor, es que los objetivos estratégicos son aquellas ideas de futuro que el referente plantea como propósito a lograr durante el horizonte de planeación. Tiene las características antes mencionadas, con la particularidad de que no es un formulario extenso, más bien se detiene en tres o cuatro enunciados. Servirán para conducir las acciones, no para nombrarlas, y por supuesto identificarán el estado que desea alcanzar el medio.

➤ **Líneas de acción:**

*"Las líneas de acción son aquellas grandes directrices que permiten diseñar y aplicar coordinada y armónicamente el conjunto de acciones que van a expresar la voluntad del referente con vista a lograr los objetivos que se ha propuesto. (Portal y Recio, 2003: 91)*

En este caso la línea de acción es esencialmente comunicativa, pero puede acompañarse de otras subordinadas o complementarias. Son entonces aquellas áreas de trabajo débiles o no dentro del campo de acción, que el

referente sitúa como importantes para el fortalecimiento organizacional y el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

➤ **Los ejes temáticos:** son el conjunto de temáticas generales y sus contenidos específicos, elaborados principalmente a partir de lo que el medio asume como credo básico, del análisis de la formación social y de las prioridades comunicativas que considera.

➤ **Definición de la estrategia:**

Las autoras Rayza Portal, Milena Recio y Yanet Toirac (2005) proponen la siguiente estructura. Ella será tomada para esta investigación.

- 1- Enunciación del objetivo estratégico al que tributará la acción.
- 2- Acción.
- 3- Objetivos específicos de la acción.
- 4- Público al que va a estar dirigida la acción
- 5- Ideas de fuerza que se persiguen con la acción.
- 6- Descripción general de la acción.

El planeamiento estratégico como método tiene un grupo de ventajas (Rodríguez, 2013) ya que muestra al referente la condición exacta en la que está el medio y las posibilidades reales a alcanzar en un tiempo determinado, da un mejor rumbo a la actividad de la organización mediática al evitar las improvisaciones, ayuda a unificar a los miembros de la organización, y potencia el sentido de pertenencia.

No obstante, las propias condiciones en el momento que se inicia el proceso, sugerirán cómo ejecutar cada uno de los pasos y el énfasis en unos u otros, pues generalmente al iniciarse el proceso ya hay elementos preexistentes como la misión, los diagnósticos, y algunos más que sólo tienen que ser redimensionados o tienen que adaptarse por razones coyunturales. Estas circunstancias son las que remitirán a los presupuestos teóricos básicos de la teoría sistémica y las definiciones de la organización de la gestión editorial que anteceden al acápite.

#### **1.4.- Constructos epistémicos que vertebran la investigación.**

Aunque lógicamente una investigación como esta debe poseer un anclaje teórico sólido, su objetivo esencial no es generar teoría, sino aplicarla con fines prácticos, en tanto el problema que la origina se plantea en función de transformar una situación real en otra que responda más cabalmente a exigencias de un encargo social bien definido.

Esto supone que haya que resolver varios problemas epistemológicos como la selección de métodos del conocimiento concordantes con la naturaleza del objeto de estudio, la interrelación de objetos de naturalezas disímiles, y la necesidad de pronósticos sobre el comportamiento de objetos que tienen comportamientos probabilísticos y con un margen amplio de covariabilidad como se apuntó en la fundamentación teórica.

Para dar solución a estas situaciones se apela, en primer lugar, a una transacción epistemológica, si cabe el término, entre el paradigma hermenéutico, tan socorrido para abordar problemáticas donde la subjetividad, en su función interpretativa, tiene mucho que ver con la percepción de los objetos de referencia, aunque los mismos se traduzcan a datos objetivados y de su evaluación (Alonso M. y Saladrigas H., 1999). También se apela al método sistémico estructural, como modalidad más concreta de lo sistémico que operativamente permite modelar sistemas finalizados (Martín Serrano, et al, 2005)

En sentido más general, esta investigación es esencialmente constructivista, lo que privilegia el uso de las perspectivas metodológicas cualitativas y modelos particulares de las ciencias sociales como la *Teoría Fundada o Fundamentada* de Glasser y Strauss (1967). Ese modelo pretende generar teoría construyéndola, o descubriéndola, a partir de los datos que se van obteniendo en un proceso de indagación basado en la observación, las entrevistas, el estudio de documentos y de los registros de situaciones y opiniones. Al pretender generar teorías, el investigador elabora y maneja categorías abstractas y relaciones entre ellas mediante lo que se denomina métodos de *comparación constante y muestreo teórico*. El primero supone codificación y análisis de datos de forma simultánea, contrastando categorías, hipótesis, y

propiedades que surgen en ese proceso que consta de cuatro etapas: a) *comparación de datos*, b) *integración de cada categoría con sus propiedades*, c) *delimitación de la teoría en gestación*, d) *conformación de la teoría propiamente*. El muestreo teórico supone la selección de casos conforme a necesidades de precisión y "refinamiento" de la teoría que se viene elaborando, donde: " [...] *lo importante no es el número de casos, sino la potencialidad de cada uno para ayudar al investigador a desarrollar una mayor comprensión teórica sobre el área que está estudiando.*"

Esto permite el uso de conjuntos observables "*ac hoc*" y la adopción de una estrategia investigativa que contempla varias indagaciones del tipo "*ex post facto*" (transversales y longitudinales) por campos adyacentes, concomitantes, o interceptados, efectuadas en planos específicos (como la subjetividad de los actores) o más generales (como las tendencias del desarrollo socio-cultural, manifiestas de los emisores, las prácticas productivas de los emisores y los modos de consumo de las audiencias), cuyos resultados puedan asociarse (Fonseca, 2002).

Así la investigación transversal transita por diferentes momentos. El primero es una caracterización del acontecer que ha sido el o lo(s) objeto(s) de referencia, en tanto ambiente principal de la producción simbólica (contexto) del órgano de prensa. En una segunda fase se evaluarán las condiciones de producción incluyendo los nexos entre el encargo social del medio (misión), los recursos materiales (tecnología) y los recursos humanos (competencias profesionales de productores), así como el marco estructural (normativas y situación comunicativa actantes en el momento de ejecutarse la investigación. Simultáneamente se profundizará en las razones que justifican (objetiva y subjetivamente) al interior del órgano de prensa los criterios de representación de ese ambiente y los modos de actuación seguidos para reflejarlo, los cuales son expresión de la cultura organizacional del mismo, de su autoimagen y elementos identitarios, necesarios para hallar el credo básico (visión), y ejecutar el diagnóstico situacional que supone la matriz DAFO. En estos procesos es importante atender a los papeles y funciones de los actores de esas prácticas productivas ("gatekeepers" o decisores; los productores, los distribuidores, y otros contribuyentes en diferentes grados).

Todo este acopio de información precede al acto de triangular la información obtenida, con o contra los presupuestos básicos determinados en el marco teórico, y entre sí mismos tal como prescribe la Teoría Fundamentada. Concluida esta operación y usando como matriz la propuesta de Planeamiento Estratégico formulada por Carlos Núñez, se elaborará el sistema de intervención que se recomendará al colectivo laboral y que constituye la constatación fáctica, del objetivo alcanzado con la investigación.

Los instrumentos idóneos para tales fines han sido las entrevistas semi-estructuradas, los grupos de discusión, la observación participante y no participante, entrevistas estandarizadas, y análisis textual de los enunciados, complementados con encuestas y procesamientos estadísticos elementales (estadística descriptiva).

## Capítulo II

### **Análisis e interpretación de datos empíricos para fundamentar el sistema de optimización.**

Los eventos, comportamientos y opiniones que sirven de base empírica a una investigación para promover un cambio generalmente se analizan desde dos direcciones convergentes. La primera desde el proceso, que supone un recorrido desde un punto convenientemente seleccionado (un momento concreto de su desarrollo, hasta el momento actual); y la segunda en la estructura (la configuración que presenta la organización en los momentos en que se ejecuta la investigación), para revelar los componentes y relaciones que definen al sistema en ese momento.

Ese examen – siguiendo los fundamentos teóricos-metodológicos explicados en el capítulo precedente – permite objetivar la actividad de la organización en eventos y resultados, además de aportar las percepciones, opiniones, juicios de valor, y sugerencias de los actores involucrados en tales procesos. Elemento importantísimo para los fines del trabajo, en tanto son los futuros protagonistas del cambio, y además de fuentes de información, serán gestores y afectados por los mismos; razones más que atendibles para cualquier proceso de perfeccionamiento donde el factor humano es vital.

#### **2.1.- Coordinadas para orientar la pesquisa: caracterización del ambiente (entorno), la organización, y el encargo social.**

En el caso específico de un órgano de prensa existen ideas medulares para planear la gestión de intervención organizacional para su perfeccionamiento, las cuales resumen experiencias diversas en este sentido (Segura, 2009; Curbeira, 2011; Rodríguez, 2013).-.

A saber una organización es un tipo especial de sistema finalizado (creado por las personas con una finalidad preconcebida) que se caracteriza por una formalización estructural-funcional y su relativa perdurabilidad, así como la conciencia de las personas que la integran de pertenecer a la misma, lo que no es lo mismo que identificación afectiva.

2.- Toda organización tiene o debe tener una misión (objeto social o meta), una visión (proyección futura), un sistema de relaciones (conexiones formales e informales), un conjunto de normas, una imagen socialmente percibida (representación social), una identidad (patrones de autorreconocimiento) , así como producir algún producto material y/o simbólico.

3.- Siempre se halla ubicada en un entorno o medioambiente con el cual mantiene algún tipo de intercambio, mientras este es menor se dice que tiene menor apertura o mayor cerrazón.

4.- Para su actividad (comportamiento o desempeño) requiere: de una entrada (input), por la cual recibe materias primas, datos, energía, etc, para su producción; y tiene una salida (output) a través de la cual salen sus productos e incide sobre el objeto que afecta (entorno, conciencias, las propias personas que lo forman, etc..).

5.- Los órganos de prensa son sistemas abiertos que intercambian con su entorno tomando del mismo datos, procesándolos y devolviéndolos recodificados en forma de información dirigida a audiencias (públicos tentativos)

6.- Por ello modelar su gestión supone:

- a) Describir el entorno y discriminar los elementos que aporta al sistema (organización)
- b) Cómo los recoge e incorpora (input)
- c) Cuáles son los componentes que definen el sistema (organización) y qué función desempeñan.
- d) Cuáles y cómo son las relaciones entre ellos al interior de la organización (especialmente la función de dirección en tanto sistema finalizado).
- e) Cuáles y cómo son sus dinámicas (transformaciones que se operan en cada plano o niveles), qué recursos involucran, cómo se emplean, y cómo se autorregulan.
- f) Cómo son los productos finales

g) Cómo se distribuyen (output)

Todos estos elementos al ser examinados como objetos específicos, dan las particularidades concretas que definen la organización (en el caso que nos ocupa el órgano de prensa o el sistema que se conforma con varios de ellos y que entonces se constituye en objeto de estudio); permiten describir el sistema concreto con nombre propio y apellidos.

Cada uno de los componentes es susceptible de analizarse desde un encuadre teórico (teoría X) para justificar un rango de intervención previsiblemente exitoso, o un experimento para probar una "iniciativa" fundamentada que pueda serlo.

La superposición de esas iniciativas fundamentadas con la caracterización realizada, da el modelo de intervención para mejorar la misión de la organización que no es más que la optimización del intercambio sistema – unwelt (entorno) con arreglo a la finalización (propósito-meta) del sistema.

Los procesos, como gestión de capital humano o gestión económico-financiera, entre otros; se diseñen para potenciar el buen funcionamiento de la cadena de procesos clave, guiados por la pregunta: ¿cuánto pueden contribuir a la creación de valor? A las funciones metodológicas y de control que tradicionalmente han venido desempeñando, se le adiciona la función de agregar valor.

Los elementos que siguen han servido para anclar en la realidad empírica la teorización subsecuente.

## **2.2.- La entidad: Radio Angulo CMKO, emisora provincial de Holguín**

El primero de agosto de 1936 surcó el éter por primera vez la señal de la emisora radial CMKO, en la ciudad de Holguín, por lo que en este 2013 arribó a 77 años de labor al servicio del pueblo.

El periodista y escritor ya fallecido Nicolás de la Peña Rubio, cuenta en su libro La eterna presencia de Manuel Angulo Farrán, que la primera pieza musical difundida en aquella jornada inaugural a través de los 1280 kilociclos de la

CMKO fue "Campanitas de Cristal", del boricua Rafael Hernández, obra predilecta de Angulo, seguida del danzón titulado Cuyaguaje,

El primer local que ocupó la emisora estaba en una casa situada en la calle Desamparados No. 21 (hoy General Salazar, entre Maceo y Libertad) . Las siglas que la identifican tienen el significado siguiente:

C- Cuba

M-onda media

K- provincias orientales

O- Holguín

Manuel Angulo Farrán, un joven emprendedor y de ideas revolucionarias, fue su fundador y propietario, y desde su planta radial defendió sus ideales y denunció los males que aquejaban a la Cuba de aquel entonces. Consecuente con sus principios e ideales, fue un revolucionario cabal, vilmente asesinado por sicarios de la tiranía de Fulgencio Batista, el nueve de diciembre de 1957, junto a sus compañeros de lucha Pedro Rojena Camayd, Atanagildo Cajigal Torres, Rubén Bravo Álvarez, Ramón Flores Carballosa y Mario Pozo Ochoa.

No sobrevivió Angulo Farrán para ver el triunfo de la Revolución cubana del primero de enero de 1959, pero su ejemplo de sacrificio, valor y entrega a la conquista de sus ideales patrióticos, motivaron que a partir del seis de enero de 1959, apenas transcurridos cinco días de la victoria del Ejército Rebelde, como homenaje a su figura, la CMKO adoptaría el nombre de Radio Angulo.

Actualmente la CMKO Radio Angulo cuenta con un total de 107 trabajadores, de ellos 55 son mujeres y 52 hombres y transmite las 24 horas del día. Las frecuencias por las que transmite son: En Amplitud Modulada (AM) por los 1090,1100, 1110,1120 y 1130 KHz y por Frecuencia Modulada (FM) por los 97,9 MHz. Su dirección es Calle Máximo Gómez Número 298, entre Frexes y Martí. Ciudad de Holguín.

Su Misión consiste en satisfacer las necesidades informativas, educativas, culturales y de entretenimiento de la población, con una programación

portadora de valores políticos, ideológicos, sociales, ético y estético en correspondencia con nuestra sociedad socialista.

En cuanto a su Visión, la Radio en Holguín como Medio de Comunicación Masiva, con posibilidades de llegar a toda la provincia por tener ocho emisoras municipales que constituyen un sistema, garantiza la actualidad noticiosa provincial, nacional y extranjera, así como el quehacer del pueblo en la batalla de ideas, reflejando la ideología socialista que defendemos.

El Sistema Radial de la provincia de Holguín está compuesto por la emisora provincial Radio Angulo como planta matriz, ocho emisoras municipales localizadas en los municipios de Moa, Sagua de Tánamo, Mayarí, Banes, "Urbano Noris", "Calixto García", Gibara y Holguín, así como Estudios de Radio en Antilla, Cueto, "Rafael Freyre", Báguano, "Frank País" y Cacocum. En todos los casos tributan para la programación informativa de la emisora provincial.

El Departamento Informativo, objeto de esta investigación, se subordina a la Subdirección de Programación e Información y posee la estructura siguiente: una Jefa de Departamento y cuatro Grupos subordinados que son los de reporteros, redactores, deportes y el sitio web. La plantilla total la integran 39 trabajadores, distribuidos de la siguiente manera: reporteros 24, redactores 5, deportivos 3, sitio web 6, y una operativa de Estudio. A ellos se suman 8 graduados de Periodismo que cumplen su período como adiestrados.

Donde quiera que haya una actividad humana, debe haber un interés periodístico. Claro que existen sectores de mayor envergadura ya sea en lo económico, lo político o lo social, y en el caso de la provincia de Holguín, podrían señalarse como principales focos de interés periodístico el turismo, por contar la provincia con el tercer polo nacionalmente por su potencial, el desarrollo minero metalúrgico, con el níquel como máximo exponente, la agricultura no cañera y cañera, la industria, la cultura, el deporte, la salud pública, la educación, los servicios, el comercio y la gastronomía, la construcción, por solo mencionar los más relevantes y de mayor interés periodístico.

Debe apuntarse que en estos focos de interés ha habido, en unos sectores más que en otros, cierta tendencia al secretismo, al síndrome del misterio, a poner trabas para el acceso a la información y a hacerla pública, y esa es una práctica aún vigente y que por supuesto daña, frena y limita el periodismo que se exige en nuestros días, aunque es justo reconocer que ha habido algunos avances a partir de la realización del Sexto Congreso del Partido y de su Primera Conferencia Nacional, aunque continúa siendo un asunto pendiente de solución.

### **2.3 El entorno: Principales esferas del acontecer que tipifican la provincia de Holguín.**

La provincia de Holguín posee una extensión superficial de 9 293 km<sup>2</sup> que representa el 8,6 % de la superficie total de Cuba, y de acuerdo con datos del censo de población y viviendas realizado en 2012, cuenta con una población de 1 027 683 habitantes distribuidos en los 14 municipios que la integran.

El municipio cabecera es Holguín, nombre que también identifica a su capital provincial, denominada La Ciudad de los Parques, mientras los demás son Gibara, "Calixto García", Báguano, "Rafael Freyre", Banes, Antilla, Cueto, Cacocum, "Urbano Noris", Mayarí, Sagua de Tánamo, "Frank País" y Moa.

Está situada al norte de la región oriental del país, y sus límites geográficos son al norte con el Océano Atlántico, al este con la provincia de Guantánamo, al sur con las provincias de Santiago de Cuba y Granma y al oeste con la provincia de Las Tunas.

En su geografía física se destacan las alturas de Maniabón, Llanura del Cauto, Llanura de Nipe, y el macizo montañoso Nipe- Sagua- Baracoa, además de poseer 350 km de costas, en las cuales existen hermosas playas y atractivos accidentes geográficos como las bahías de Gibara, Banes y Nipe, esta última la mayor de Cuba y una de las mayores de su tipo (de bolsa) en el mundo.

Su clima es tropical húmedo, caracterizado por dos períodos bien definidos, uno de lluvias y otro de escasas precipitaciones. El primero se extiende de mayo a octubre, aunque para algunos estudiosos alcanza hasta noviembre. En

este período el mes en que se registran las mayores precipitaciones es en octubre.

El segundo abarca desde noviembre hasta abril y el mes más seco resulta febrero. Hay que señalar que en los últimos años se han registrado cambios notables en el régimen de lluvias, lo que ha provocado etapas de intensa sequía que han provocado severas afectaciones en el territorio holguinero.

Aunque Holguín fue tradicionalmente una zona agropecuaria por excelencia, en virtud de los cambios operados en la economía del país, su potencial de producción azucarera ha disminuido notablemente y de 10 centrales azucareros que poseía, actualmente solo cuenta con cinco. Estos son "Urbano Noris", del municipio de igual nombre, "Fernando de Dios", y "López-Peña", de Báguano, "Cristino Naranjo", de Cacocum y "Loynaz Hechavarría", de Cueto. Consecuentemente han disminuido sus plantaciones cañeras.

La Agricultura no cañera se sustenta en los cultivos varios, con énfasis en la producción de frijoles, café, viandas, frutas, hortalizas, y recursos forestales, junto a otras incipientes producciones, entre ellas el cultivo del arroz.

En la rama pecuaria cuenta con ganadería, vacuna, equina, caprina, porcina y avícola, que garantizan las producciones de carne, leche y sus derivados, huevos y otros renglones alimentarios para la población.

Cinco de sus municipios están incorporados al denominado Plan Turquino, y en sus territorios montañosos se ejecutan programas productivos y de desarrollo social y económico, que buscan mejorar la calidad de vida de los habitantes de esas zonas rurales. Al propio tiempo, el Plan Turquino representa un frente estratégico concebido para los planes de defensa del territorio holguinero, bajo la concepción militar de la guerra de todo el pueblo.

En el territorio de la provincia de Holguín están enclavadas fábricas que le conceden la condición de ser una de las provincias avanzadas en cuanto al potencial industrial, encabezado este renglón por la zona de desarrollo minero-metalúrgico del nordeste holguinero, específicamente Moa, donde radican las reservas niquelíferas del país, un importante rubro exportable de la nación cubana.

El Turismo en Holguín ha alcanzado notables avances en los últimos años, al extremo de ser esta provincia el tercer polo turístico del país, con una infraestructura hotelera y otras instalaciones que acogen a turistas de diferentes países como Estados Unidos, Francia, Inglaterra, Canadá, Italia y Alemania, atraídos por sus playas y bellezas naturales.

En pos de alcanzar aun mayores niveles de desarrollo del Turismo, continúan realizándose nuevos planes inversionistas de instalaciones hoteleras y extrahoteleras junto al rescate y puesta en explotación de centros para la prestación de servicios turísticos y de recreación.

Las tradiciones culturales de Holguín tienen su origen en el proceso de transculturación entre las etnias aborígen, hispana y africana. Baste recordar que por Bariay, sitio histórico perteneciente al municipio de "Rafael Freyre", se produjo el desembarco de Cristóbal Colón en octubre de 1492.

Su territorio, en particular su capital provincial, constituye una fuerte plaza cultural dentro del país, sustentada en un potencial artístico de reconocida calidad, y la existencia de instituciones como el afamado Teatro Lírico "Rodrigo Prats".

La provincia de Holguín es sede de eventos tales como Las Romerías de Mayo, que es una fiesta de los holguineros, protagonizada por la Asociación Hermanos Saíz (AHS), y que todos los años en ese mes convierte a Holguín en la Capital del Arte Joven, evento que conjuga tradición y modernidad y tiene carácter internacional.

Otros eventos significativos en la provincia son la Semana de la Cultura Holguinera, la Fiesta de la Cultura Iberoamericana, la Semana del Cine Pobre en Gibara, el Festival del Son en Mayarí y los Carnavales populares en los 14 municipios.

Mención especial merece la celebración del Coloquio Internacional por la Libertad de los Cinco y contra el Terrorismo, que este año realizará su novena edición en el mes de noviembre. Se trata de un evento relevante en el orden político, y que en todas sus ediciones ha contado con una amplia participación

foránea, junto a destacadas personalidades del ámbito nacional y familiares de los Cinco.

Entre los sitios de interés relevantes pueden mencionarse El Chorro de Maíta, Cayo Bariay, Guardalavaca, Playa Esmeralda, Pesquero, La Loma de la Cruz, el Conjunto Histórico de Birán, donde nacieron Fidel y Raúl, el Centro Histórico de Gibara, el Faro Lucrecia, la Plaza de la Revolución "Calixto García", y el Museo Histórico provincial "La Periquera".

La provincia dispone de una infraestructura en Salud Pública compuesta por la red de hospitales, policlínicas y consultorios médicos, junto a centros docentes dedicados a la formación del personal que labora en este sector, que de conjunto garantizan la atención primaria a la población y contribuyen a elevar los niveles de salud y el estado higiénico sanitario del territorio.

En la provincia de Holguín la expectativa de vida es de 79 años y el sexo femenino alcanza una proporción de 80,9 contra 77 el masculino. Este territorio del oriente cubano transita por un proceso de envejecimiento poblacional, debido a la disminución de sus habitantes de corta edad y aumentar significativamente los adultos mayores.

Lo anterior es el resultado de los bajos niveles de mortalidad, la disminución de la fecundidad atribuible al desarrollo intelectual de las mujeres y su inserción plena en la vida social, además de los movimientos migratorios.

La Educación es otro de los frentes con resultados estables y consolidados, tanto por el Ministerio de Educación (MINED), como por el Ministerio de Educación Superior (MES), cuyos planteles asimilan en cada curso escolar las matrículas de los diferentes niveles y tipos de enseñanzas. Esta labor comienza con el funcionamiento de los Círculos Infantiles, pasa por las escuelas primarias, las secundarias básicas, los institutos preuniversitarios, las universidades, y los centros de la enseñanza técnica y profesional.

En el ámbito deportivo la provincia de Holguín también presenta resultados, los cuales se aprecian en el funcionamiento de las actividades dedicadas al deporte, la educación física y la recreación a los diferentes niveles.

Algunos ejemplos que justifican lo anterior se pueden apreciar en resultados que ponen en alto el quehacer deportivo holguinero. Son estos los casos de Leuris Pupo, campeón olímpico en la especialidad de tiro; Leonel Suárez, máximo exponente de Cuba en decatlón; Isam Ortiz, actual campeón nacional de ajedrez, por solo mencionar algunos.

El sector de Transporte en la provincia tiene como punto de referencia el aeropuerto internacional "Frank País", con sus terminales para vuelos internacionales y nacionales, por donde arriban y salen de la provincia millares de visitantes anualmente.

Existen también comunicaciones con otras provincias y la capital cubana por medios terrestres, como son ómnibus y ferrocarril, además de las rutas intermunicipales y el transporte local.

Un aspecto a señalar es el estado de las vías dentro de la provincia, calificadas entre las más deterioradas entre sus similares del país, aunque se trabaja actualmente por revertir esa situación, lo cual requerirá de tiempo y recursos materiales.

El trasvase este-oeste constituye una obra monumental en ejecución en la provincia, de hecho la obra insignia correspondiente al sector de la Construcción, vinculada también a los recursos hidráulicos en el territorio, y concebida para el abasto de agua no solo a objetivos de la provincia de Holguín, sino a sus similares de Las Tunas y Camagüey.

El Comercio, la Gastronomía y los Servicios en la provincia de Holguín, no están exentos de las dificultades comunes presentes en esos sectores en otras provincias del país, con las marcadas deficiencias en la satisfacción de las necesidades de la población.

El entramado social de la provincia de Holguín se sostiene mediante el concurso de una base económica y una superestructura en correspondencia con el sistema imperante en el país, el Socialismo.

Valores y principios como la ética, la moral, la cultura, la educación, la disciplina social, pugnan por imponerse ante manifestaciones negativas incompatibles con el sistema social. Hacia la consecución de ese objetivo se encaminan los

pasos y la labor de las instituciones, organismos políticos y estatales, la gestión del Partido y el Gobierno, junto a las organizaciones de masas, en fin, el conjunto de todos los factores que interviene en la ejecución de las actividades políticas, económicas y sociales al influjo de la obra de la Revolución cubana en esta provincia.

#### **2.4.- Dinámicas fundamentales de la organización y percepción de esos procesos por sus actores**

Para caracterizar esas dinámicas, se realizaron varias búsquedas a partir de la utilización conjunta de la observación participante, las encuestas y entrevistas, estas últimas a mediadores internos y externos, acopiar criterios de expertos, de informantes claves, realización de tormenta de ideas, y revisión de encuestas y otros estudios realizados por el Grupo de Investigación y Calidad de la Radio en Holguín, conocido como Grupo Metodológico de la emisora, entre otras acciones.

De manera especial se realizaron entrevistas a actores del proceso de producción de las prácticas periodísticas, como son los decisores, reporteros, redactores, realizadores de sonido, locutores y otros técnicos y especialistas del medio radial, como directores de programas, analistas y asesores.

Y para ser consecuentes con la metodología de Teoría Fundamentada, la investigación abarcó también el análisis e incorporación de conceptos esenciales para la mejor comprensión del fin propuesto, mediante consultas bibliográficas sobre temas como las rutinas productivas, ideologías profesionales, competencias profesionales de los periodistas y el impacto de las nuevas tecnologías en el periodismo radial.

Un criterio aglutinador usado aquí es el del periodista Adonay de la Torre Fera (2012), quien plantea que todo proceso productivo consiste en un proceso de construcción de representaciones de la realidad que se realiza dentro de una institución informativa reconocida a escala social.

En ese proceso las rutinas productivas y las ideologías profesionales son variables impuestas de soslayo por las empresas, que no son de carácter global, sino que se hallan en cada nación con elementos desiguales y

absolutamente condicionados por el contexto sociopolítico, las circunstancias de la institución, así como la organización en que se labora.

El primero de estos conceptos se refiere a: "(...) los esquemas de percepción, de apreciación y de acción inculcados por el medio social en un momento y en un lugar determinado; es decir, son todas las disposiciones socialmente adquiridas mediante el aprendizaje, que las encontramos mediando entre las condiciones objetivas y las conductas de los individuos y las advertimos como viejas costumbres, repeticiones o hábitos . (Naya, 2003: 42).

El segundo concepto identifica: "(...) las representaciones, creencias formales y conscientes, los presupuestos, actitudes, hábitos, comportamientos, compromisos y sentimientos menos conscientes, la visión del mundo o perspectiva general, sistemas más o menos coherentes de imágenes, ideas, principios éticos, códigos y símbolos que las organizaciones periodísticas ponen en juego con el fin de regular en su seno las relaciones que los periodistas mantienen entre ellos y comparten (Naya, 2003: 43).

Obviamente esas ideologías profesionales están estrechamente vinculadas con las prácticas convertidas en rutinas de producción, a tal punto que en muchas ocasiones se conforman a partir de ellas, y en otros son el resultado del ejercicio sostenido de las mismas, e influyen en las informaciones elaboradas, la agilidad y maneras de elaborarlas, así como en el modo de configurar una imagen de la realidad social que luego es divulgada.

A tenor de lo antes dicho cobra interés y valor el criterio de la socióloga estadounidense Gaye Tuchman cuando afirma que "sin una cierta rutina de la que echar mano para hacer frente a los acontecimientos imprevistos, las organizaciones periodísticas quebrarían". (Tuchman 1983:160)

La propia Tuchman plantea que la noticia es un método institucional para posibilitar que la información esté disponible ante los consumidores, y que ésta es localizada, recogida, elaborada y difundida por profesionales que trabajan en organizaciones, por lo que se convierte en un producto de los informadores que laboran dentro de procesos institucionales y de conformidad con prácticas institucionales.

En consecuencia, "esas prácticas incluyen necesariamente la asociación de instituciones cuyas noticias son informadas de manera rutinaria. Congruentemente, la noticia es el producto de una institución social y está empotrada en sus relaciones con otras instituciones. Es un producto del profesionalismo y se arroga el derecho de interpretar lo que ocurre cada día a los ciudadanos y otros profesionales" ( Tuchman, 1983: 16)

Al referirse a las rutinas productivas diversos autores hablan de costumbres o hábitos adquiridos mediante la práctica y el aprendizaje, que actúan entre las condiciones objetivas y el desenvolvimiento de los autores durante la realización de los productos periodísticos. A su vez, todos los especialistas en la materia coinciden en que las rutinas productivas son procesos conscientes o inconscientes, considerando a los primeros como aquellos que se manifiestan cuando se acomete un trabajo por primera vez y demanda mucha concentración para realizarlo correctamente. Los inconscientes son aquellos que se presentan cuando la labor comienza a realizarse por repetición y el trabajo se convierte en eterno con el paso del tiempo.

Este autor suscribe el criterio del investigador Zeus Naya, el cual define las rutinas productivas como "todos los esquemas de percepción, de apreciación y de acción inculcados por el medio social en un momento y en un lugar determinado; es decir, [...] son todas las disposiciones socialmente adquiridas mediante el aprendizaje": (Naya, 2004: 26).

Otra premisa importante para evaluar las dinámicas a modificar en el centro aludido es el de las competencias profesionales de los periodistas, ese concepto se refiere o deriva de dos campos del acontecer social perfectamente definidos que son, por una parte, las habilidades y conocimientos adquiridos que propician el desempeño adecuado de las tareas especializadas en el ámbito de la producción de materiales periodísticos, y por otra los mecanismos de capacitación o superación para perfeccionar o adquirir nuevas habilidades y dominio de conocimientos que se traduzcan en mayor eficiencia en el ejercicio profesional.

Los avances tecnológicos y su introducción en los órganos de prensa exigen de los periodistas una constante superación profesional y técnica que los ponga

en condiciones de asimilar teóricamente y aplicar de modo práctico los requerimientos del periodismo contemporáneo, De todo lo anterior deriva el nivel cualitativo del desempeño profesional, el cual se puede resumir en los términos siguientes: "saber hacer" y "saber aprender a hacer mejor", dos planos conceptualizados como competencias profesionales en general por Goldhaber(2000).

Aunque no se puede olvidar que las competencias profesionales responden a las exigencias de las maneras de actuar y la infraestructura técnico-material disponible para la realización de los materiales periodísticos, es decir, las tecnologías, todo ello conformado sobre la base de las denominadas ideologías profesionales.

La conciencia de lo anterior entre las personas que actúan al interior de la emisora estudiada se focaliza en que la introducción en los órganos de prensa del periodismo digital viene a hacer más complejas y exigentes las competencias profesionales de lo que puede denominarse como el comunicador multimediático, toda vez que se necesitan nuevas habilidades y conocimientos por parte de los periodistas que antes solo ejercían el periodismo tradicional.

Esto refuerza el criterio recogido de que no pueden concebirse en las condiciones del periodismo contemporáneo desvinculadas o alejadas del concepto de consumo cultural de los productos mediáticos, lo cual remite el tema en cuestión a las teorías que conceden un rol protagónico al receptor en el acto de la comunicación y, en consecuencia, su cualidad de mediador a la vez que destinatario.

Y el mismo razonamiento lógico lleva al consenso de aceptar que dentro del sector periodístico, cuando se habla de competencias profesionales, se está haciendo referencia a los conocimientos que poseen los profesionales respecto a las características del medio en el cual se desenvuelven o laboran, mediante la utilización de los recursos y medios tecnológicos y las posibilidades que estos ofrecen, aparejado al dominio de las técnicas específicas del periodismo, puestas de manifiesto mediante el empleo de los géneros periodísticos, el trabajo con las fuentes de información y el tratamiento temático.

Los periodistas Beatriz Rosales Vicente y Michel Hechavarría Rojas, ofrecieron para esta investigación sus consideraciones acerca de la situación actual y perspectivas del Departamento Informativo, basadas en un estudio realizado por ambos.

Con el objetivo de exponer una serie de argumentos y propuestas encaminadas a perfeccionar la Programación Informativa de la CMKO, estos informantes claves consideran que las deficiencias en las rutinas productivas e ideologías profesionales adoptadas por el Departamento Informativo, como medio de prensa, fueron – precisamente – causa de las problemáticas presentes actualmente junto a la poca o nula integración editorial entre los diferentes espacios informativos.

Por tanto, se colige que no se puede crear ningún proyecto nuevo o soluciones alternativas si no se organiza de manera eficiente el proceso de producción dentro del Departamento Informativo, tanto desde la redacción provincial como desde las redacciones periodísticas en los municipios y corresponsalías.

Organizar este proceso productivo implica un cambio en la concepción y planificación del trabajo periodístico, así como renovar el proceso editorial que debe sustentar a todos los programas informativos.

Ellos exponen el siguiente análisis de las debilidades que consideran inciden en la concepción, producción y realización de la programación informativa, partiendo de lo que identifican como debilidades presentes, y señalan que desde el punto de vista de las rutinas productivas, es imprescindible darle solución al siguiente panorama.

- Escasa planificación editorial de los contenidos noticiosos de acuerdo con las potencialidades y función de cada espacio informativo.
- Insuficiente previsión editorial de los contenidos noticiosos según las potencialidades y función de cada espacio informativo.
- Atiborramiento o escasez de trabajos periodísticos en unos y otros espacios radiales, en detrimento de las funciones y cartas de estilo de los programas informativos.

- Deficiente gestión editorial de los contenidos noticiosos provenientes de emisoras municipales y corresponsalías.
- Poca adecuación editorial de los contenidos noticiosos de emisoras municipales y corresponsalías, según el estilo y funciones específicas de cada espacio informativo.
- Insuficiente adecuación de los géneros periodísticos en cuanto al tratamiento a la noticia y según las especificidades de cada programa informativo.
- Poco aprovechamiento de los recursos del lenguaje radiofónico en la concepción y realización de trabajos periodísticos.
- Exiguo protagonismo de los editores y los directores en la concepción y previsión de sus respectivos espacios.
- No realización sistemática de colectivos de programa.

Seguidamente agregan que estos factores provocan la pérdida de inmediatez de la noticia, la repetición excesiva y carente de propósito de los trabajos periodísticos, y la pérdida de la identidad propia de cada espacio informativo.

Los mencionados autores hacen la salvedad de que este análisis se refiere exclusivamente al tratamiento noticioso, como la forma en que un medio concibe, realiza, y emite los mensajes periodísticos, y que puede apreciarse en la emisión concreta de los espacios informativos. Por ello, las ideologías profesionales y las rutinas productivas son imprescindibles a la hora de enfocar estos análisis a la totalidad del proceso productivo en la programación informativa de Radio Angulo.

En el orden de las dinámicas que se generan desde la estructura superior y pautan como intervención de decisores del proceso, la descripción más ilustrativa es la obtenida de Moraima López León, Directora provincial de Radio en Holguín, quién señaló que en la provincia se sigue una estrategia de divulgación sobre la base de la implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados en el VI Congreso, y los Objetivos de la Primera Conferencia Nacional del Partido Comunista de Cuba.

Esas orientaciones o líneas de trabajo llegan a través del Instituto Cubano de Radio y Televisión (ICRT) y el Comité Central del Partido, y en el caso específico de la provincia a través de los vínculos con el PCC a ese nivel.

Afirma la funcionaria que hace énfasis en el rol que le corresponde desempeñar a la Radio, la cual deberá reflejar la situación económica, laboral y social, género, color de la piel, creencias religiosas, orientación sexual y origen territorial.

También informar de manera oportuna, objetiva y transparente la política del Partido sobre el desarrollo de la obra de la Revolución, los problemas, dificultades, insuficiencias y adversidades que debemos enfrentar, suprimir los vacíos informativos y las manifestaciones del secretismo, y tener en cuenta las necesidades e intereses de la población.

Como puede apreciarse no existen aquí términos que den una especificidad de la misión del órgano, sino trazan líneas generales de trabajo válidas para cualquier entidad de este tipo en el país.,

Félix Hernández Rodríguez, presidente de la UPEC en la provincia de Holguín y durante más de 20 años Subdirector Informativo de la Radio en la provincia, opinó que la emisora Radio Angulo cuenta con un capital humano y una infraestructura tecnológica capaces de garantizar productos periodísticos de elevada calidad.

El problema, a su entender, radica en la falta de una política editorial consecuente con ese objetivo, junto a una deficiente aplicación de la política de cuadros en la dirección del área informativa de la emisora.

César Hidalgo Torres, Especialista Principal del Grupo de Investigación y Calidad de la Radio en la provincia de Holguín, consideró que la calidad en cualquier tipo de producción no se incrementa o disminuye de manera espontánea. Solo se alcanza con una adecuada organización del proceso de producción, y eso es válido para la optimización de los productos periodísticos.

A criterio de este especialista, en todos los Departamentos de la emisora hay deficiencias en el proceso de gestión de la calidad, tanto en el orden técnico como en el artístico, lo cual se pone de manifiesto en los productos finales que

salen al aire, y atribuye lo anterior a la falta de una cultura organizacional que, de aplicarse adecuadamente, podría solucionar la situación existente mediante una consecuente aplicación de la política editorial del medio.

De lo anterior se infiere que a pesar de que en todo proceso de control de la calidad existen normas establecidas para su medición, y que en el caso de las producciones periodísticas, incluyendo no solo los valores noticiosos, sino los técnico-artísticos, existen esas normas; sin embargo, la práctica demuestra desconocimiento de las mismas en la elaboración de los productos informativos debido al poco dominio y deficiente aplicación de ellas en ese proceso productivo.

José Antonio Chapman Pérez, Director de Programas y asiduo colaborador de la programación informativa de Radio Angulo, se refirió a la situación del Departamento Informativo respecto a la superación profesional y técnica y la calidad del trabajo. Este especialista consideró que para hablar de la superación es imprescindible hacer un diagnóstico individual en el que se determinen las necesidades de cada periodista, y una vez realizado se debe diseñar un plan de superación, en coordinación con la Universidad y otras instituciones del territorio.

En su criterio la realidad del Departamento dista mucho de lo señalado. Las acciones de superación se sustentan en los cursos que convoca la delegación de la UPEC en la provincia, los que en ocasiones responden a un plan de la mencionada institución y no a los requerimientos específicos de cada órgano de prensa.

Para resumir su opinión propuso la implementación de las siguientes medidas: diseñar un plan de superación o capacitación de acuerdo con las necesidades de cada periodista, habilitar para los directores de programas informativos (periodistas) cursos de dirección de programas, exigir una mayor realización de los géneros periodísticos, y reactivar el funcionamiento de la Comisión de Calidad en el área informativa.

Maribel Obregón Góngora, Jefa del Departamento Informativo, considera como positiva la mezcla de periodistas experimentados con los de reciente

incorporación en calidad de adiestrados, así como la infraestructura tecnológica a disposición del área informativa con los recursos necesarios para el desarrollo del trabajo, incluyendo un Estudio de grabaciones exclusivo para el Departamento. No obstante, señaló la necesidad de continuar perfeccionando los métodos y estilos de trabajo, elevar la exigencia en el orden cualitativo y de realización en programas como la Revista Contigo, y en sentido general de todos los espacios de la programación informativa, lo que implica cambiar la mentalidad de los directores de programas y profundizar en lo que a cada uno le corresponde hacer para poder lograr los saltos cualitativos que necesitamos.

En cuanto a la estrategia difusiva aseguró que se fundamenta en los documentos y orientaciones que se reciben por parte del Partido y el Instituto Cubano de Radio y Televisión (ICRT), a lo cual se agregan los intereses del gobierno en el territorio y de los organismos y organizaciones, así como los planes individuales de trabajo de los reporteros.

Sobre esa base se planifica el trabajo en general del Departamento Informativo, que incluye igualmente lo que tributan las emisoras municipales y los Estudios de Radio, por ser Radio Angulo una emisora provincial y planta matriz del sistema radial holguinero.

León Batista Suárez, realizador de sonidos, director de programas y locutor de Radio Angulo, considera que a los espacios informativos, incluyendo los géneros periodísticos en la emisora provincial Radio Angulo, les falta realización artística lo que atribuye a cierto grado de conformismo por parte de los autores; aprecia que los programas informativos son muy planos y muy parecidos todos los días, y atribuye lo anterior a la no utilización adecuada de los recursos radiofónicos, que de emplearse bien enriquecerían las formas y contenidos.

Este especialista sugirió que la dirección de la emisora y la UPEC deben implementar cursos de superación o actualización de conocimientos sobre sonido, dramaturgia, dirección, locución, en fin, sobre todos aquellos aspectos que debe dominar un periodista para aspirar a que el trabajo sea de mayor calidad.

Resumiendo todo lo anterior este investigador considera pertinente someter la programación informativa a un análisis minucioso, tanto en su diseño, estructura, realización técnico-artística y contenido, con el propósito de introducir los cambios que conduzcan a una mayor calidad y nivel de aceptación por parte de los oyentes, que son en definitiva la razón de ser del trabajo informativo.

¿Qué podemos hacer para lograr un salto cualitativo en nuestro trabajo?.

Una de las técnicas sui géneris utilizadas por este investigador fue la realización de micro grupos de discusión, concebidos como una entrevista colectiva de elaboración conjunta, cuyos resultados le permitieron al autor, de acuerdo con los criterios recogidos, enumerar las siguientes fortalezas y debilidades presentes en el Departamento Informativo:

Fortalezas:

- Un capital humano con la debida preparación para desarrollar un radioperiodismo de calidad.
- Disponer de una programación informativa bien diseñada, en las tiras horarias adecuadas y donde se tienen en cuenta los intereses, gustos y preferencias de los públicos.
- Aplicación mediática de la Política Informativa.
- Sistemática en la planificación temática.
- Proyección diaria del trabajo de los redactores-reporteros de prensa.
- Confección de guiones.
- Control de calidad de los reportes.
- Análisis periódico de los resultados, tanto individuales como colectivos.
- Incursión en el periodismo de opinión y crítico.
- Integración de un sistema informativo que posibilita el flujo y reflujo de la información.
- Monitoreo de los espacios.
- Avance tecnológico en función de la producción radial.

Debilidades:

- Balance de géneros insuficiente.
- Limitado trabajo de investigación periodística.

- Poco trabajo en equipos periodísticos para realizar investigaciones a fondo de temas trascendentes.
- Manifestaciones del llamado secretismo.
- Síndrome de la autocensura.
- Limitaciones en el acceso de los periodistas a la información de carácter público.
- Poca explotación técnico-artística de las ventajas tecnológicas que ofrece la radio.
- Fisuras en el seguimiento a temas de gran interés.
- Falta de una política de preparación de los cuadros que dirigen la información.
- El mensaje ha estado requerido de mayor intencionalidad.

Lo anterior fija los linderos del campo donde acometer con conocimiento de causa acciones encaminadas a incrementar la calidad de los productos periodísticos.

En términos de oportunidades y amenazas, el autor pudo corroborar con las técnicas empleadas que el imperativo de la superación técnica y profesional de los actores del proceso productivo, que a consideración de este investigador presenta evidentes fisuras, ya que por ejemplo: la introducción de las nuevas tecnologías en el medio radial, constituye un reto que se asume con la perspectiva de preparar al personal en el dominio de esos cambios en el entramado de producción.

La digitalización en la radio (léase Radio Angulo) no solamente exige de conocimientos para dominar la tecnología a la perfección desde el punto de vista operacional, sino que impone cambios en la producción radial que en alguna medida están relegados a una manera antigua, detenida en el tiempo.

En el caso particular de Radio Angulo, un solo ejemplo refleja el impacto de las nuevas tecnologías. La emisora, como casi todas las plantas radiodifusoras cubanas, dejaron de ser emisoras locales o provinciales para convertirse en emisoras de alcance nacional e internacional mediante el periodismo digital o sitios web, que ofrecen la posibilidad de comunicación a distancias inimaginables.

Otro elemento esencial en la preparación de los periodistas es el trabajo con las fuentes de información. Obviamente no puede haber periodismo sin fuentes. Las fuentes son al periodismo como la sangre al cuerpo humano. Sin ellas no hay vida posible, por lo tanto, el tratamiento a las fuentes debe realizarse con inteligencia, con una atención sistemática, adecuada y eficiente.

A veces los periodistas no saben cultivar las fuentes mediante relaciones de trabajo respetuosas, para que cada vez más crezca esa relación recíproca que debe establecerse entre el periodista y la fuente, sin ningún tipo de compromiso o de compadreo, sino con una relación ética y responsable.

La periodista Malena Almarales Rodríguez, ofreció su apreciación sobre la importancia de las fuentes de información, al señalar que constituye un imperativo para el proceso de producción de noticias por parte de los periodistas, informarse debidamente antes de redactar y editar sus trabajos, lo cual se logra mediante la adecuada relación periodistas-fuentes.

De lo anterior se deduce el criterio compartido por este autor, de que en la labor de los profesionales de la prensa, adquiere un rol relevante el cultivo de las relaciones periodistas-fuentes, básicamente porque de ellas depende en gran medida, que un hecho o acontecimiento adquiera el interés y los valores que le confieran la categoría de noticia.

Por el rol protagónico que le compete en la capacitación de los profesionales del medio a la Unión de Periodistas de Cuba (UPEC), resulta importante considerar las percepciones de Félix Hernández Rodríguez, presidente de la UPEC en la provincia, quien subrayó que "los propósitos de la UPEC deben estar mejor dirigidos en ese sentido, pues sucede que a veces se organizan e imparten cursos, seminarios, talleres, postgrados y otras vías de superación, sin tener en cuenta a los periodistas que integran la matrícula, los que en ocasiones asisten para cumplir el requisito de tener acciones de superación exigidas en sus evaluaciones profesionales".

Lo correcto sería dirigir las acciones de superación a las necesidades individuales de cada cual, y sobre esa base concebir los cursos y seleccionar a los periodistas que asistirán. Una deficiencia es que no ha habido una relación

consecuente entre las acciones de superación convocadas por la UPEC, y las acciones de capacitación de los medios de comunicación masiva en sentido general.

El entrevistado agregó la siguiente valoración: " la Universidad pudiera aportar mucho más a ese objetivo. Hay que aclarar que la formación de profesionales marcha de manera satisfactoria, pero podría dedicarse mayor atención a la superación de los profesionales en ejercicio mediante cursos de postgrados, diplomados, maestrías y doctorados, y en ese empeño también debe mejorarse el accionar de la UPEC",

El control administrativo de la calidad en función de las evaluaciones profesionales y la estimulación, resulta de primordial importancia. La calidad no es abstracta, es concreta y evaluable, pero a veces no se tienen presentes ni los códigos ni las normas que se deben cumplir en el proceso de medir la calidad en el ejercicio del periodismo. Desafortunadamente no siempre las direcciones administrativas, a las cuales corresponde evaluar la calidad del trabajo periodístico, lo hacen con el rigor y las exigencias necesarias.

Carlos Cobas Fernández, Director de Programas y Realizador de Sonidos en Radio Angulo, respondió la siguiente pregunta formulada por este investigador:

¿Cómo aprovechar las nuevas tecnologías en función de optimizar el trabajo y llevar a cabo realizaciones periodísticas con un despliegue creativo sugerente y atractivo, con esa dosis de arte que exige la Radio audiencia?.

"Ciertamente la Radio más que un medio de expresión artística constituye un canal de transmisión o atención según algunos modelos comunicativos. Nada mejor que apropiarse de herramientas propias del arte para seducir, crear ilusiones y propiciar la cercanía que demandan nuestros oyentes".

"Los últimos tiempos nos han beneficiado con un despliegue tecnológico en materia de posibilidades vinculadas a la grabación, edición y mezcla de sonidos con el fin de lograr una mayor eficiencia y calidad en el trabajo. Se trata entonces de que los periodistas aprovechen lo más actualizado de una tecnología de punta que agiliza cada uno de los procesos de producción relativos al sonido, y así conjugar el discurso oral y los elementos técnicos

artísticos del discurso sonoro en virtud de lograr el producto final que merecen los oyentes".

A lo antes expresado se suma el criterio de otro experimentado realizador de sonidos de la emisora Radio Angulo, Luis Ernesto Urbino Hechavarría, cuando subrayó que ciertamente los periodistas pueden y deben emplear mucho más los recursos tecnológicos asociados a la digitalización de la Radio como medio de comunicación masiva, lo que redundaría en mayor calidad de los productos que elaboran.

Considera que deben introducirse cambios en la organización y distribución del trabajo, eliminando la práctica actual de que todos los reporteros deben tributar para todos los espacios, lo cual limita en cierta medida el periodismo de investigación, y el tiempo disponible para la realización de géneros periodísticos; en resumen, ganar en cultura organizacional, en el mejoramiento de las rutinas productivas, ideologías profesionales y las competencias profesionales de los periodistas.

Isbel Méndez Ávila, especialista del Grupo de Investigación y Calidad de la Radio en Holguín, sostiene el criterio de que los estudios realizados en los últimos años por el equipo del cual forma parte, han posibilitado un mayor conocimiento del entorno y un acercamiento a la audiencia al profundizar en sus intereses, gustos, motivaciones, preferencias y necesidades.

En correspondencia con lo anterior, aseguró que las investigaciones realizadas se han enfocado hacia la evaluación de la calidad de los programas, tomando en cuenta los índices de aceptación, lo que ha posibilitado establecer nuevos objetivos, rediseñar espacios, crear proyectos y revisar fichas técnicas, todo en función de la gestión de la calidad.

A modo de ejemplo explicó que se trabajó en dos Investigaciones Nacionales: "Estudio general de Medios" y "Hábitos de vida de la población" cuyos resultados definieron importantes tendencias para perfilar la programación en función de la audiencia, a la vez que han constituido un instrumento de trabajo científico metodológico, utilizado como una herramienta de trabajo para Consejos de Programación, Colectivos de Programas y Activos de la Calidad,

lo que ha posibilitado actuar a partir de las recomendaciones y perfilar el producto radial que satisfaga y responda a la audiencia para la cual fue creado.

Para lograr el salto cualitativo en la realización de las producciones periodísticas en el Departamento Informativo de la emisora provincial Radio Angulo, a juicio del autor de esta investigación, resulta indispensable poner en función de ese objetivo el talento, la experiencia, los recursos tecnológicos, y elevar por parte de los decisores los niveles de exigencia y control del quehacer de todos los trabajadores.

En virtud de los acuerdos y resoluciones del Sexto Congreso del Partido y de su Primera Conferencia Nacional, en especial la implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, estará diseñada la estrategia informativa del Departamento correspondiente de Radio Angulo.

Entre los criterios recogidos sobre las principales acciones para la implementación de una estrategia informativa se debe hacer hincapié en el siguiente:

*"Planear estratégicamente es diseñar el escenario del futuro, que con una visión realista y audaz al mismo tiempo, permitan modificar sustancialmente el estado de cosas de la cual se parte."*(Núñez; en Portal y Recio, 2005).

Este investigador suscribe esa concepción basada en diferentes enfoques acerca de cómo debe realizarse el proceso de planeación estratégica, que esencialmente se orienta por fases similares como es la definición de la misión y la visión, el análisis del contexto externo e interno, los objetivos y estrategias, entre otras, que varían en dependencia de las pretensiones y objetivos que persigue la empresa u organización de que se trate, en este caso el Departamento Informativo de la emisora provincial Radio Angulo como objeto o campo de investigación.

Con el conocimiento de que los procesos de gestión de la comunicación se derivan de las acciones encaminadas para asegurar la búsqueda de información, la realización de productos comunicativos, la utilización de los recursos tecnológicos disponibles en el órgano de prensa, el control de la calidad de los trabajos periodísticos, el potencial existente en cuanto a los

recursos humanos, y las formas de retroalimentación para evaluar el cumplimiento del objeto social, misión y visión de la entidad comunicativa, se procede a la siguiente propuesta de medidas o tareas que de cumplirse favorecerían los objetivos propuestos.

En correspondencia con ello resultaría apropiado el diseño de una estrategia difusiva que deberá materializar los principios básicos de la política informativa, tales como la actualidad informativa-noticiosa, el seguimiento a los temas de interés, y la eficacia en el mensaje que se transmite.

No basta con hacer proyectos y diseñar estrategias. Se requiere una estrecha cohesión entre la jefatura del Departamento Informativo y los Jefes de Grupo (reporteros, redactores, deportivos y página web), que de conjunto deberán elevar la exigencia en todos los órdenes en función de la calidad del trabajo integral. Del mismo modo se recomienda desarrollar, mediante el concurso del Grupo de Investigación y Calidad de la Radio en la provincia, estudios periódicos y métodos de control que permitan conocer la aceptación de la gestión periodística del Departamento a través de mecanismos de retroalimentación con los oyentes.

Como primer paso y tras el resultado de las investigaciones practicadas, el autor considera necesario someter la programación informativa a un análisis minucioso, tanto en su diseño, estructura, realización técnico-artística y contenido, con el propósito de proponer a las autoridades correspondientes los cambios que conduzcan a una mayor calidad y nivel de aceptación por parte de los radioyentes.

De lo antes dicho se deduce la necesidad de revisar las rutinas productivas, ideologías profesionales y la gestión editorial existentes en el Departamento Informativo, que a juicio del investigador son las causantes principales que atentan contra la optimización de las producciones periodísticas y afectan su calidad. Organizar ese proceso productivo implica un cambio en la concepción y planificación del trabajo periodístico, así como la renovación del proceso editorial que debe acometerse en la programación informativa.

Este autor suscribe el criterio, avalado por la experiencia profesional dentro del

sector, que no basta con conocer los problemas que afectan el cumplimiento del objeto social asignado a la entidad, en este caso, la emisora provincial Radio Angulo, sino profundizar en las causas que provocan esa situación para estar en condiciones de proceder a solucionarlos.

Una medida consistiría en implementar un curso de Cultura Organizacional con el objetivo de facilitar la asimilación de los conocimientos requeridos para todos los que intervienen en el proceso de producción dentro del Departamento Informativo, decisores, periodistas y realizadores de sonidos.

Lo anterior estaría en estrecha vinculación con el proceso de aplicación de la política editorial, que significa gestionar la calidad a la cual se aspira, toda vez que los niveles de calidad de cualquier producto no se logran por decreto ni de manera espontánea, sino que obedecen al cumplimiento estricto de normas y pasos tendentes a su consecución.

Para medir la calidad de un programa no basta con realizarlo con una factura impecable desde el punto de vista técnico y artístico. Deberá, en el caso que nos ocupa, caracterizarse por un contenido en que sobresalgan sus valores noticiosos, la inmediatez, variedad de géneros y temáticas y, lo principal, satisfacer las expectativas de la audiencia. En síntesis, si un programa radial resulta atractivo para los oyentes, alcanza elevados índices de audiencia y cumple el cometido para el cual fue diseñado, entonces se puede afirmar que tiene calidad, que es una categoría no abstracta, sino medible y comprobable.

Durante el desarrollo de la investigación, el autor constató el consenso existente entre el capital humano de la necesidad de realizar un programa de superación profesional y técnico orgánicamente estructurado, que pase por un diagnóstico previo de las necesidades individuales de los periodistas hasta su aplicación práctica.

Ese programa deberá elaborarse de conjunto por la Dirección del Departamento, el Frente de Capacitación de la emisora y la Delegación de la UPEC, y en su contenido contemplar desde Talleres, cursos de actualización de conocimientos, postgrados, diplomados, hasta maestrías y doctorados.

En el orden de la superación de los periodistas, compete un rol protagónico a la UPEC en la provincia y la Universidad "Oscar Lucero Moya", de Holguín, que deberán trabajar de conjunto, tanto en la formación de los estudiantes que ingresan a la carrera de Periodismo, como en el seguimiento postgraduado y la superación constante de los periodistas en ejercicio.

A criterio de expertos consultados, existen evidentes lagunas en el dominio por parte de periodistas, incluso los de mayor experiencia profesional, en relación con aspectos como la dramaturgia radial, dirección de programas, locución, edición, grabación y lenguaje radiofónico, entre otros requerimientos que de aplicarse adecuadamente determinarían un incremento de la calidad de los productos que elaboran.

Se considera como un requerimiento necesario el acceso y asimilación de las nuevas tecnologías, la incorporación a las redes sociales, y tributar de manera sistemática trabajos para el sitio web [www.radioangulo.cu](http://www.radioangulo.cu) que amplifica el mensaje del quehacer holguinero no solo para el ámbito provincial, sino nacional e internacional a través de la INTERNET.

Como resultado de las entrevistas realizadas se pudo comprobar que no todos los periodistas del Departamento tributan como es debido para la página web de la emisora. Algo similar ocurre con su incorporación a las redes sociales, y resulta pobre la respuesta a la creación de páginas personales, con el agravante de que las creadas carecen, en su mayoría, de la debida actualización.

A fin de potenciar las rutinas productivas y las competencias profesionales de los periodistas, se deberá priorizar el ejercicio del criterio y la opinión mediante una mayor diversificación de los géneros periodísticos en todos los programas informativos.

Una encuesta realizada entre los periodistas del Departamento Informativo, arrojó criterios que deberán valorarse por parte de los decisores, con vista a la posible aplicación de algunos de los planteamientos recogidos y que se sintetizan en introducir cambios en la estructura y objetivos de los actuales programas informativos de la emisora Radio Angulo.

Esas modificaciones van desde la reducción del tiempo de duración de determinados programas, sugerencia de cambios en sus contenidos, hasta propuestas de nuevos espacios radiofónicos, todo con el propósito de lograr alzas cualitativas y llegar a diferentes sectores poblacionales.

El periodismo de investigación y las tendencias contemporáneas del periodismo radiofónico, a juicio del autor, deberán ganar espacios en los conocimientos de los profesionales de la prensa radial holguinera, y el logro de ese objetivo estará en dependencia de las proyecciones presentes y futuras que a la luz de análisis objetivos se traduzcan en tareas específicas.

El autor considera que deben ganar protagonismo en los espacios informativos los oyentes, razón de ser del trabajo del Departamento Informativo, por lo que se deberán revisar los objetivos y contenidos de los programas con el propósito de proponer los cambios necesarios. Esta acción propiciará, al mismo tiempo, incrementar el interés humano de los productos periodísticos.

Para lograr lo anterior, el Departamento Informativo, en coordinación con el Grupo de Investigación y Calidad, deberá realizar con regularidad estudios de audiencia, a fin de conocer los niveles de satisfacción de los públicos respecto a la programación informativa y su nivel cualitativo.

La elevación de la exigencia en la aplicación consecuente de las evaluaciones profesionales a los periodistas, deberá ser una constante y reflejo real y objetivo de los resultados del desempeño profesional de cada evaluado, de lo cual dependerá la diferenciación por las categorías establecidas y las correspondientes aplicaciones de las escalas salariales.

Al anterior enunciado contribuiría la reestructuración de la Comisión de la Calidad en el área objeto de investigación, actualmente inoperante, que deberá estar integrada por profesionales de reconocido prestigio y autoridad y cuyo funcionamiento, con la estabilidad requerida, se convertiría en un eficaz mecanismo de control y revisión de la calidad de las producciones periodísticas

Cultivar una relación fuentes-periodistas fundamentadas en la ética y el respeto mutuos, constituye un principio insoslayable en el ejercicio del periodismo, defendiendo sin compromisos ni tapujos el derecho del acceso de la prensa a

las fuentes de información y, al propio tiempo, el derecho ciudadano a la información pública.

Diversas opiniones respecto a las relaciones fuentes-periodistas, acopiadas durante las entrevistas realizadas en el curso de esta investigación, consideraron como positivo el trabajo con las fuentes como una vía para lograr niveles de especialización de los periodistas en determinados sectores como la economía, la cultura, el deporte, la salud pública, la agricultura, las ciencias, la educación, entre otras.

En las entrevistas realizadas a los actores del proceso productivo dentro del Departamento Informativo, se plantearon opiniones referidas a las carencias y limitaciones actuales por las que atraviesan para el mejor desempeño de sus funciones. Entre estas se mencionaron las dificultades por la falta de transporte, de computadoras y grabadoras,

Otros requerimientos que facilitarían la labor de los periodistas estarían relacionados con las necesidades de conectividad, asignación del servicio telefónico (tradicional o celular), y cámaras fotográficas, situación de sobra conocida por todos, pero cuya solución estará en dependencia de las posibilidades económicas del país, tal como se planteó en la clausura del IX Congreso de la UPEC.

En cuanto a la Política Informativa, para los periodistas cubanos existen normas y regulaciones sustentadas en el documento Orientaciones del Buró Político para incrementar la eficacia informativa de los medios de comunicación masiva del país. Sin embargo, en la práctica se aprecia que esas orientaciones, en buena medida, se incumplen por los decisores de la información, por dirigentes y funcionarios, por las fuentes de información, e incluso por los propios periodistas.

Hay aspectos de la Política Informativa que indudablemente repercuten positivamente en el incremento de la calidad de los productos periodísticos, como son la actualidad informativo-noticiosa, el seguimiento a temas de interés, el ejercicio del criterio, y la retroalimentación, que resultan de suma importancia en la eficacia del mensaje que se transmite.

En el propósito de dar una positiva respuesta a los principios de la Política Informativa, habrá que modificar modos del quehacer periodístico a fin de que el mensaje que se transmite llegue a todos los públicos y, consecuentemente, incremente los potenciales de audiencia a la vez que satisfaga sus intereses y necesidades informativas.

Si se cumpliera al pie de la letra la Política Informativa, si se cumpliera lo establecido en la Constitución de la República sobre el derecho de los ciudadanos a la información pública, entonces existirían menos frenos, limitaciones y prohibiciones para la aplicación consecuente de la política informativa establecida en nuestro país.

Por tal motivo este investigador considera conveniente desarrollar un proceso de actualización del contenido del mencionado documento y sugiere que los directivos y periodistas del Departamento Informativo, asuman como tarea permanente el estudio y aplicación de todos los documentos y materiales orientados a incrementar la eficacia informativa de los medios de comunicación masiva del país.

A fin de lograr el objetivo deseado, esa tarea deberá hacerse extensiva a los funcionarios y dirigentes, tanto políticos como administrativos, que en muchas ocasiones parecen desconocer el contenido y vigencia de lo establecido por el Buró Político del Comité central del Partido Comunista de Cuba.

Los trabajadores del Departamento Informativo de la emisora provincial Radio Angulo, tienen meridiana claridad sobre la trascendencia del rol que desempeñan en el ejercicio de la profesión, por lo que asumen el reto de dar una positiva respuesta al llamado a la prensa formulado por el presidente cubano General de Ejército Raúl Castro Ruz, para que la prensa acompañe al Partido y la Revolución en el cumplimiento de los acuerdos emanados del Sexto Congreso de la Organización Política y su Primera Conferencia Nacional.

En correspondencia con ese propósito se prestará especial atención a la instrumentación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, una tarea inherente a la política editorial de los medios de comunicación masiva del país.

Por eso el investigador recomienda desarrollar con los colectivos de programas informativos un proceso de análisis para la instrumentación planificada, coherente y habitual en sus contenidos de la marcha objetiva y práctica de los Lineamientos de la Política Económica y Social, despojando el tratamiento informativo de los mismos de cualquier enfoque triunfalista y ajeno a la situación objetiva presente en el país en los ámbitos económico, político y social.

Una medida que deberá instrumentarse con carácter prioritario consistirá en cumplir y hacer cumplir en todas sus partes, con disciplina y rigor profesional, la política de programación trazada por el ICRT, la cual deberá ser sometida a un minucioso estudio por parte de los directivos, los colectivos realizadores de cada programa, y cada uno de los periodistas que laboran en el Departamento Informativo de la CMKO Radio Angulo.

Como resultado de la investigación se aprecia entre el colectivo de trabajadores del Departamento Informativo de la emisora provincial Radio Angulo, una percepción generalizada en cuanto a la necesidad de introducir cambios en las rutinas productivas y las ideologías profesionales, la gestión editorial y las competencias profesionales de los actores del proceso de realización de los productos informativos que salen el aire en los diferentes programas.

Una evaluación de los criterios vertidos para esta investigación, arroja luz sobre las líneas de acción que deben instrumentarse en pos del incremento cualitativo de la gestión editorial, y que van desde un diagnóstico individual de las necesidades de superación de los periodistas, el empleo racional de los recursos de la infraestructura tecnológica instalada, y mantener actualizados los mecanismos de retroalimentación que indiquen las necesidades, gustos, preferencias y opiniones de los públicos a los cuales va dirigida la programación informativa.

Los propios actores del proceso productivo, reconocen que existen limitaciones objetivas y subjetivas que van desde la inexperiencia de los más jóvenes profesionales hasta el anquilosamiento de aquellos con mayor experiencia y años de servicios, aspectos cuya solución requiere de tiempo y medidas

concretas que deben responder a una estrategia difusiva con proyecciones tácticas y estratégicas.

El autor considera como positiva la disposición existente dentro del colectivo de trabajadores de enrumbar hacia la optimización de las prácticas periodísticas en la emisora provincial Radio Angulo, mediante el aumento de una cultura organizacional que debe surgir de un sistema de planeación estratégica, que es en esencia el objetivo de esta investigación.

Los cambios necesarios no surgirán de manera espontánea, por lo que estarían en dependencia de la asimilación por parte de decisores y protagonistas de todo el proceso productivo del Departamento Informativo, con los aportes que exigen de los jefes de grupos, especialistas, técnicos, directores de programas y periodistas.

Las opiniones recogidas avalan el consenso generalizado de que los trabajadores del Departamento Informativo, pueden ser agentes de cambio en la misma medida en que se creen las condiciones indispensables para acometer el propósito que justifica y promueve esta investigación.

De toda la información acopiada en el curso de la investigación, se deduce que los esfuerzos deberán dirigirse hacia un plan de acciones que contemple la definición de la misión y visión, análisis del contexto interno y externo, el credo básico, las líneas estratégicas, las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (matriz DAFO), y demás componentes que conformarían la planeación estratégica que se presenta en el tercer capítulo.

### **Capítulo III**

#### **Proyecto de optimización**

Este capítulo muestra y justifica el proyecto de optimización, que incluye la redefinición de la misión y la visión de los informativos con base en el objeto social de los mismos y de las características actuales de la provincia, así como los retos del acontecer y del desarrollo del periodismo, las estrategias difusivas que concilien la naturaleza de la comunicación radial con los aspectos del acontecer más importantes para garantizar un impacto mayor y las estrategias de desarrollo, y el sistema de control de la calidad de la producción mediática.

#### **3.1.- Premisas para la aplicación del sistema de optimización.**

Si se asume que un sistema de optimización es una intervención temporal con miras a revertir una situación que dispendia posibilidades de alcanzar una calidad superior en el producto, el primer paso remite a una serie de condiciones que se asumen de inicio y sirven de coordenadas para orientar los límites de las acciones y la esencia de las mismas. Como premisas de esta estrategia asumimos cuatro principios: a) compromiso, b) funcionalidad, c) operatividad y d) calidad del control.

- El compromiso supone que la estrategia de la institución deberá estar en correspondencia con la estrategia política y social de la alta dirección del país (PCC) y del organismo al cual pertenece (ICRT), buscando resultados de alto impacto, teniendo presente que la prioridad está en los intereses del país.
- Funcionalidad significa que la organización se oriente alrededor de sus procesos y competencias claves, alineando los esfuerzos de perfeccionamiento en torno a los problemas estratégicos de la actividad que realiza para lograr un desempeño superior de la misma.
- Operatividad, implica que la implementación de la estrategia no interrumpa procesos, no demande gasto de recursos cuya adquisición retrase la ejecución de la misma, y pueda ser controlada en cada una de sus fases, líneas, así como en el resultado fijado en el horizonte de planeamiento.

- El principio de la calidad del control, supone que dicha actividad sea capaz de evidenciar resultados reales de las acciones aplicadas y anticipe las tendencias que permitan su adaptación a circunstancias cambiantes.

Los procesos, como gestión de capital humano o gestión económico-financiera, aunque no están dissociados de la planeación de la comunicación, no se contemplan en el modelo asumido.

La ruta crítica de los procesos para la implementación del sistema tiene cuatro puntos nodales, donde concluyen aunque en determinados momentos concomiten en el tiempo:

- Fase diagnóstico en la cual se identifican los problemas concretos que conspiran contra el nivel de calidad deseado en la producción periodística, en la cual los propios actores de los procesos, según la metodología de la Investigación – Acción tienen un papel primordial.
- Fase de planeamiento.
- Fase de implementación en el terreno, iniciada por la sensibilización y entrenamiento de los agentes de cambio (decisores y periodistas con ascendente profesional para realizar un control directo o indirecto de la calidad de los procesos), por la capacitación simultánea en aquellas competencias que deriven de las medidas decididas.
- Fase de control. Esta fase se empieza a ejecutar desde el momento en punto en que comienzan a producirse resultados a nivel de procesos, y culmina cuando habrá que constatar cambios ostensibles en la aceptación de los oyentes (estudios de audiencia) y evaluación técnica periódica de los productos que radia el órgano de prensa.

### **3.2.- Planeamiento estratégico**

#### **3.2.1 Redefinición de la misión y la visión de los informativos**

##### **Referente:**

El Departamento Informativo de la CMKO Radio Angulo, es el órgano de

prensa de la emisora provincial de Holguín. Su estructura es como a continuación se muestra.

Se subordina a la Subdirección de Programación e Información de la Dirección provincial de Radio. Cuenta con una Jefa de Departamento y cuatro Jefes de Grupos que son los de reporteros, redactores, deportivos y sitio web. En total tiene una plantilla de 39 trabajadores. A ellos se suman nueve recién graduados de periodismo en calidad de adiestrados.

**Misión:**

Su misión consiste en satisfacer las necesidades informativas, educativas, culturales y de entretenimiento de la población con una programación portadora de valores políticos ideológicos, sociales, éticos y estéticos en correspondencia con nuestra sociedad socialista. Todo lo cual deberá sustentarse en una elevada calidad de los productos informativos que salen al aire.

Su colectivo de trabajadores resulta una combinación de periodistas experimentados con la suma de recién graduados. Existe cierto grado de acomodamiento a las rutinas productivas, ideologías profesionales y competencias profesionales imperantes durante años, pero resulta positiva la aceptación de necesidades de cambios en favor de la calidad de los productos periodísticos.

**Visión:**

Consolidar la función de la emisora como articuladora y/o complemento en el sistema de la Radio en Holguín, en tanto medio de comunicación masiva con posibilidades de llegar a todo el territorio de la provincia como planta matriz; garantizando con esa función la cobertura de la actualidad noticiosa provincial, nacional y extranjera, así como el quehacer del pueblo; con un liderazgo en la participación en la batalla de ideas, reflejando la ideología socialista que defendemos con una programación de alta calidad.

**Credo básico:**

A partir de los criterios y opiniones analizados en el capítulo precedente, se percibe que el credo básico es como a continuación se expresa:

En su condición de emisora provincial, el Departamento Informativo de Radio Angulo, diseña su programación en función de satisfacer las necesidades informativas de un amplio y diverso público al cual trata de colmar sus expectativas como radioyentes.

Para materializarlo intenta apropiarse y reflejar el quehacer económico, político y social del ámbito holguinero, y se esfuerza por divulgar el vasto potencial cultural, las tradiciones que caracterizan el entorno, y la vida cotidiana de los holguineros en el ámbito social, como vía de responder a las necesidades comunicativas.

Una caracterización del colectivo de trabajadores del Departamento Informativo de Radio Angulo, lo define como un grupo de personas que esgrimen en su labor los valores y principios revolucionarios inherentes a la profesión periodística, y que se empeñan en brindar un aporte cualitativo en su gestión, a sabiendas de las carencias, limitaciones y dificultades que entorpecen ese propósito.

En el seno del colectivo prevalece la disposición de superarse técnica y profesionalmente, para materializar el proyecto de elevar la calidad de los productos periodísticos que realiza, en función de satisfacer las exigencias de la audiencia.

#### **Horizonte de planeamiento:**

Por la importancia y necesidad de resolver la situación presente sería conveniente acometer con la mayor brevedad posible las acciones derivadas del proyecto de planeamiento estratégico contempladas en esta investigación. No obstante, el lapso previsto para las acciones de intervención propuestas, no debe exceder a los tres meses y el alcance de las mismas deberá arrojar resultados que evidencien un cambio organizacional y en el grado de cumplimiento de la misión en un plazo igual.

#### **3.2.2 Análisis de los contextos**

##### **Fortalezas:**

- ✓ Un capital humano con capacidad y disposición de aportar sus esfuerzos

en pos de lograr un salto cualitativo en la programación informativa.

- ✓ Existencia de una infraestructura tecnológica apropiada para el adecuado tratamiento de los productos periodísticos que se realizan.
- ✓ Comprensión de la necesidad, importancia y posibilidades de reflejar el entorno de la provincia en la programación informativa.
- ✓ Existencia de un sistema informativo que propicia la cobertura territorial de toda la provincia, y en ella la presencia de los 14 municipios que la integran.

#### **Oportunidades:**

- ✓ Los procesos de cambios estructurales y la nueva mentalidad que se genera alrededor de los mismos, crea un ambiente favorable para la implementación de medidas concretas que traducen el sentir de los lineamientos para las transformaciones socio-económicas promovidos por el Partido.
- ✓ Facilidades existentes para diseñar y cumplir un programa de superación profesional de los periodistas mediante el concurso de la Universidad, la UPEC y el Frente de Capacitación de la emisora, a partir de las necesidades individuales y colectivas.
- ✓ Posibilidad de introducir cambios en la concepción y planificación del trabajo periodístico, así como renovar el proceso editorial que debe sustentar a la programación informativa.
- ✓ Profundizar en el ejercicio del periodismo investigativo y de opinión, apoyándose para ello en el empleo generalizado de los géneros periodísticos.
- ✓ Realizar periódicamente estudios por el Grupo de Investigación y Calidad, y aplicar sus resultados en función de la programación informativa, con énfasis en los criterios vertidos por la población.

#### **Debilidades:**

- ✓ Poca utilización del balance genérico en los programas informativos.

- ✓ Limitado trabajo dirigido al periodismo de investigación
- ✓ Poca utilización de los recursos tecnológicos disponibles en función del enriquecimiento técnico artístico de los productos periodísticos.
- ✓ Falta de una adecuada cultura organizacional, que de aplicarse acertadamente solucionaría dificultades existentes en el proceso editorial del referido Departamento.

#### **Amenazas:**

- ✓ Limitaciones en los recursos materiales indispensables para el ejercicio de la profesión, como son el transporte, computadoras, conectividad, grabadoras y teléfonos.
- ✓ Limitaciones que imponen las fuentes al acceso de los periodistas a la información pública, mediante el denominado síndrome del secretismo.
- ✓ Deficiente aplicación, por causas objetivas y subjetivas, de una adecuada política de cuadros.

### **3.2.3 Líneas estratégicas de trabajo (prioridades estratégicas)**

#### **Argumentación**

Atendiendo a las principales esferas que tipifican a la provincia de Holguín, las cuales quedaron definidas en el capítulo anterior, se establecen las siguientes acciones a desarrollar en este proyecto de planeamiento, que el autor presenta como colofón de la investigación realizada con la finalidad de optimizar las prácticas periodísticas en la emisora provincial Radio Angulo.

Partiendo del hecho histórico registrado en un punto geográfico del actual territorio de la provincia de Holguín, Bariay, por donde se produjo el arribo del almirante Cristóbal Colón el 28 de octubre de 1492 a Cuba; por el rol desempeñado por insignes patriotas durante las gestas independentistas del siglo XIX cubano en esta zona del norte del oriente cubano, y el aporte de generales de la talla de Calixto García, Julio Grave de Peralta, Pepe Torres, Belisario Grave de Peralta, Angel Guerra, entre otros; por la significación que tiene para los cubanos el sitio histórico de Birán, perteneciente al municipio de

Cueto, donde nacieron los líderes de la Revolución cubana Fidel y Raúl Castro Ruz, deberá constituir un objetivo estratégico difundir con carácter permanente los valores históricos de este territorio del oriente cubano.

Por ser el potencial turístico de la provincia – tercer polo en importancia del país- y la relevancia económica que esto representa, deberá concedérsele la prioridad que esto amerita en la estrategia difusiva del Departamento Informativo de la CMKO Radio Angulo.

En igual sentido otra línea estratégica prioritaria será la divulgación sistemática de la esfera cultural, atendiendo a las potencialidades existentes en una provincia que aún tradición en este sector, lo cual se aprecia en la celebración de eventos trascendentes como Las Romerías de Mayo, la Fiesta de la Cultura Iberoamericana, la Semana del Cine Pobre en Gibara, el Festival del Son, la Semana de la Cultura Holguinera y los Carnavales populares en los 14 municipios de la provincia.

La provincia de Holguín, y en particular su capital provincial, constituyen una plaza de reconocidos valores culturales, entre los que sobresale su afamado Teatro Lírico "Rodrigo Prats".

Los cinco municipios incorporados al denominado Plan Turquino, es decir, Moa, Sagua de Tánamo, "Frank País", Mayarí y Cueto, destacan por el desarrollo de programas productivos en marcha en esos territorios montañosos, que además de sus potencialidades agropecuarias, devienen territorios de importancia estratégica para la defensa del país, por lo cual igualmente deberán ocupar espacios en las prioridades informativas.

El municipio de Moa posee las mayores reservas niquelíferas del país, un rubro económico exportable que debe ocupar, por derecho propio, una atención especial en el ámbito informativo del territorio.

La provincia de Holguín es escenario de un proceso de envejecimiento poblacional debido, entre otras razones, a los bajos niveles de mortalidad, una elevada expectativa de vida, disminución de la fecundidad de las mujeres en edades fértiles, que se atribuye al desarrollo intelectual de las mujeres y su inserción plena en la sociedad, así como a los movimientos migratorios. Esta

situación amerita también un orden prioritario en las líneas estratégicas de trabajo.

La provincia deberá asimismo incluir en sus proyecciones informativas la esfera de producción agropecuaria, por el significado que este sector reviste en la producción de alimentos para el pueblo, labor que de conjunto corresponde realizar a los planes estatales, las fuerzas campesinas agrupadas en las UBPC, CPA, CCS, y los productores individuales.

En el ámbito deportivo se deberá mantener una cobertura en correspondencia con los gustos y exigencia del amplio sector poblacional que resulta atraído por este sector, por lo que deberá garantizarse la cobertura de los eventos que se realicen en el territorio y fuera de los mismos, tanto nacionales como internacionales.

La infraestructura de Salud Pública, con su red de hospitales, policlínicas y consultorios que garantizan la atención y contribuyen a elevar el estado de salud del pueblo, junto a los centros docentes dedicados a la formación del personal médico y paramédico, de igual forma se convierten en objetivo de la estrategia difusiva.

Algo similar sucede con el sector Educativo, cuyo accionar se extiende en un amplio espectro que va desde los Círculos Infantiles hasta las universidades, y por su enorme trascendencia social requiere de una atención altamente prioritaria en el trabajo informativo a través de los medios de comunicación.

El Comercio, la Gastronomía y los Servicios en la provincia de Holguín, no están exentos de las dificultades comunes existentes en el país, y exigen de parte de los medios de comunicación masiva un tratamiento permanente.

No podría faltar en los objetivos estratégicos la marcha de los acuerdos y resoluciones del Sexto Congreso del Partido Comunista de Cuba y su Primera Conferencia Nacional, con énfasis en la aplicación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, que constituyen la guía de todo el proceso que tiene lugar en nuestro país para desarrollar nuestro sistema social.

Valores y principios como la ética, la moral, la disciplina social, la cultura y la

educación, requieren de una atención permanente en los programas informativos, como necesidad para enfrentar ciertas tendencias negativas incompatibles con la sociedad que construimos, y hacia el logro de ese objetivo se encaminan los esfuerzos de nuestro Estado, Gobierno y Partido.

### **Concreción**

Decantando factores el enunciado de las líneas de trabajo estratégicas, se concretaría en:

- a) El desarrollo económico sostenible con base en la producción para la exportación, proporcionada con la de bienes de uso y consumo para la población, en correspondencia con las potencialidades de la provincia.
- b) Consolidación de una conciencia ciudadana, expresable en la responsabilidad de satisfacer los intereses individuales sin que ello sea en detrimento de los sociales; así como en los conceptos de la no dilapidación de recursos, la sostenibilidad y el cuidado medio ambiental
- c) Desarrollo del sentimiento identitario, lo cual supone la apropiación o consolidación de los valores fundamentales de la identidad holguinera, en el marco del concepto de cubanía.
- d) Fomento de la cultura humanista, fenómeno que tiene su expresión en la comprensión de los fenómenos socioculturales del entorno provincial y de otros ámbitos, centrados en los valores humanos éticos y estéticos más avanzados.

Longitudinalmente, todas estas líneas están signadas por el enfoque partidista de compromiso y defensa del proyecto socio-político cubano, cuyas bases son el pensamiento marxista, martiano y fidelista de la Revolución Cubana.

### **3.3 Plan de acciones**

Consecuente con el propósito que ha perseguido esta investigación, el autor propone la adopción de un conjunto de medidas que de aplicarse favorecerían el propósito de optimizar los productos periodísticos de la emisora provincial Radio Angulo y que a continuación se relacionan:

- Discusión del planeamiento estratégico propuesto, en las instancias de dirección y con el colectivo laboral en pleno, en la fecha inicial concebida por el horizonte de planeamiento.
- Realizar un diagnóstico actualizador de la calidad alcanzada en los productos comunicativos y de los procesos sustantivos del órgano de prensa para orientar desde la perspectiva más reciente, el trabajo del Departamento hacia la optimización del proceso de realización de los productos informativos, en función del fomento de la cultura organizacional y su interactividad con la calidad de los productos periodísticos.
- Crear un equipo de trabajo que encabece el proceso de cambios a introducir en la programación informativa, integrado por decisores, editores, representantes de la comisión de calidad y del Grupo de Investigación y Calidad, relacionista público y trabajadores seleccionados. Esa membresía deberá capacitarse y entrenarse para cumplir el objetivo propuesto.
- Realizar una prueba de pilotaje con la confección de un plan editorial con la participación de los decisores y trabajadores del Departamento, bajo los presupuestos del planeamiento estratégico, y previa constatación de sus resultados, ejecutar una tormenta de ideas (brainstorming) para evaluar la pertinencia de lo hecho y detectar las modificaciones necesarias para la aplicación del procedimiento como política de trabajo, y como entrenamiento para los agentes de cambio.
- Adecuar los recursos humanos existentes para la ejecución de manera sistemática de investigaciones sociales, que arrojen luz sobre el estado de aceptación o rechazo de la programación informativa por parte de los destinatarios, aplicando técnicas que posibiliten el contacto directo con los oyentes, para conocer sus satisfacciones e insatisfacciones respecto a la programación informativa, y darle a estos un rol más protagónico en la programación informativa.

- Sensibilizar a las fuentes permanentes (organismos e instituciones) con el proceso que se está operando en el órgano de prensa en relación con enfocar la programación informativa hacia la divulgación y reflejo de la realidad del entorno provincial, con énfasis en los principales focos de interés que tipifican a la provincia, teniendo en cuenta la representación territorial y los gustos y necesidades de las audiencias.
- Detectar e identificar las necesidades reales de capacitación (desde la perspectiva de la gestión del conocimiento) para implementar acciones de superación para los periodistas, que contribuyan a su desarrollo integral y especialización, lo cual implica dominio de la locución, dirección de programas y adecuada utilización de los recursos de la infraestructura tecnológica en función de la calidad.
- Implementar un sistema de estimulación en correspondencia con las posibilidades del centro, para premiar los desempeños que hayan contribuido a una elevación de la calidad global de la producción informativa del órgano.
- Aplicar una política de cuadros coherente que incentive a ocupar cargos de dirección a los mejores y más capacitados para el desempeño de esas responsabilidades.
- Sistematizar el ejercicio del periodismo de investigación garantizando las condiciones para su realización y, asociado a lo anterior, ampliar el espectro de utilización de los géneros periodísticos.
- Establecer un mecanismo de evaluación periódica de relaciones recíprocas de las fuentes informativas y el órgano, fundadas sobre el respeto y entendimiento, cuyas bases son los principios y valores compartidos en los planos éticos, morales y de responsabilidad social, que contribuyan a eliminar el denominado síndrome del secretismo.
- Involucrar contractualmente a la Unión de Periodistas de Cuba (UPEC) y la Universidad "Oscar Lucero", a través del Frente de Capacitación de la emisora, en el proceso para confeccionar y/o perfeccionar los planes de superación profesional de los periodistas, partiendo de las necesidades

individuales y colectivas de los mismos.

- Socializar los Trabajos de Diploma de los egresados de la Carrera de Periodismo de la Universidad de Holguín, basados en investigaciones que aportan elementos sustanciales para mejorar la programación informativa.
- Establecer consensualmente al interior del órgano de prensa los indicadores de calidad de la actividad periodística, donde se incluya la apropiación y empleo de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC), que posibilitan incursionar con éxito en el periodismo digital.
- Crear un dispositivo multifactorial de arbitraje para mediar en los conflictos necesarios que se generan en la implementación de nuevos estilos de trabajo, formado por personal involucrado en la gestión de cambio del órgano tanto dentro como fuera del mismo, pero fuertemente comprometido con la misión y el credo básico de la organización.

## CONCLUSIONES

Después de acopiar e interpretar los datos recogidos en el curso de la investigación; de procesarlos mediante las habituales operaciones lógicas del razonamiento inductivo, quedan argumentadas fehacientemente para el autor las siguientes conclusiones:

1.- La emisora Radio Angulo, por su carácter de provincial y sus recursos técnicos y profesionales, ejecuta una función rectoral directa e indirectamente en el sistema territorial de información periodística; al constituirse en referente de las audiencias para ponderar el papel de otros agentes del sistema.

2.- Tal condición relacionada también por el modo de reflejar las especificidades socio-políticas, económicas, culturales y medioambientales del territorio, con un nivel de aceptación significativo en las audiencias del territorio; la obliga a asumir el liderazgo sectorial optimizando sus desempeños, en tanto existe conciencia de que un accionar bien concebido a largo plazo con base en los recursos humanos y materiales existentes, puede elevar la calidad general de su desempeño de manera considerable.

3.- En función de ello, se comprobó que los aspectos de mayor incidencia en la producción periodística de la emisora, y por ende causales principales, se vinculan con procedimientos organizacionales como: la gestión editorial (función de dirección), las rutinas productivas e ideologías profesionales, así como las dinámicas en la interrelación de decisores, los productores y los sistemas de expectativas de las audiencias, condicionadas además por la convergencia de todas las opciones mediáticas que actualmente se presentan en el entorno comunicativo de los receptores de sus mensajes.

4.- Por tanto, la propuesta de planeamiento estratégico descrita en el capítulo III, se asume consensualmente como el eslabón fundamental del proceso de intervención para optimizar la eficacia y eficiencia de esta entidad, seguido de – un bien pensado y sometido a prueba de pilotaje – plan de medidas.

5.- Del análisis de los criterios de aplicabilidad e implementación, se induce que los principios del proceso de intervención, como elementos inexcusables para su efectividad, tienen que ser:

- a) Pertinencia: Es la expresión de la necesidad ingente de aplicación y la posibilidad de hacerlo en el momento en que se decida.
- b) Flexibilidad: Capacidad de adaptación a las configuraciones que adopte la organización en circunstancias especiales, y ante los cambios que necesariamente se producen en el curso del tiempo siempre y cuando no afecten la esencia de los procesos que definen a la emisora como organización.
- c) Perdurabilidad: Implementar y mantener la estrategia trazada, hasta que la evaluación de sus resultados en el tiempo planificado, ponga de manifiesto la necesidad de modificaciones, o la sustitución del proyecto en ejecución.

6.- Esta lógica sugiere que la intervención organizativa en cualquier emisora, cuyo colofón es un planeamiento estratégico, deba cumplir una metodología similar a la propuesta aquí y que se sintetiza en estos pasos :

- a) Detectar los elementos del acontecer en el entorno, que tributan más decisivamente a la producción periodística de manera permanente.
- b) Establecer las rutinas mediante las cuales se recoge la información primaria, y se incorpora al sistema atendiendo a la naturaleza del proceso de trabajo con las fuentes, y la gestión editorial establecida en este sentido por las rutinas productivas e ideologías profesionales.
- c) Evaluar el papel de los componentes que definen el sistema (organización) y qué nivel de eficacia tienen en la función que desempeñan, y cuáles y cómo son las relaciones entre ellos al interior de la organización (especialmente la función de dirección).
- d) Detectar qué transformaciones se operan en cada plano o niveles, qué recursos involucran, cómo se emplean, y cómo se autorregulan.
- e) Evaluar contra estándares profesionales los productos comunicativos producidos y los publicados
- f) Conocer a qué atribuyen las audiencias los niveles de aceptación o rechazo de esa producción periodística.

7.- Que los criterios de validez de la propuesta de intervención, además de estar avalados por criterios de expertos, tienen que controlarse con información sobre dos indicadores implícitos de evaluación de gestión:

- a) La calidad de los procesos sustantivos (cumplimiento de las funciones con arreglo a patrones normados de calidad deseada)
- b) La pertinencia e impacto de su producción (expresada por la evaluación positiva del cambio efectuado por parte de todos los factores interesados).

Todo lo anterior sintetiza los resultados fundamentales de la investigación, que nos permiten asegurar que el objetivo propuesto consistente en *"la elaboración de un proyecto de optimización de los procesos de producción periodística de la emisora [...] basado en una concepción sistémica general y principios de planeamiento estratégico"*), para solucionar el problema científico *"Necesidad de fundamentar científicamente la articulación de los recursos de la infraestructura técnico-material, del capital humano, y de la dirección editorial, para elevar la eficacia y eficiencia en las prácticas periodísticas en Radio Angulo"* se ha cumplido

## **RECOMENDACIONES**

- Socializar los resultados de esta investigación también fuera del Departamento Informativo de Radio Angulo, de las emisoras municipales y de los Estudios de Radio existentes en la provincia.
- Proponer a la Dirección provincial de Radio la aplicación del planeamiento estratégico propuesto como una alternativa para optimizar la calidad de los productos informativos.
- Articular los resultados de esta investigación con los planes de superación para periodistas que realizan la Universidad de Holguín, la UPEC y el Frente de Capacitación de la emisora Radio Angulo.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alonso, M y Saladrigas, H. (1999): Guía metodológica para investigar en Comunicación Social. Editorial Pablo de la Torriente. La Habana.
- Aramayo, O. y Candia, R., (2005) Manual de Planificación Estratégica. Diplomado en Comunicaciones, Políticas Públicas y Estrategias de Desarrollo. Instituto de la comunicación e imagen, Universidad de Chile.
- Arrueta, César (2009) Rutinas de producción y calidad periodística en diarios de referencia dominante. El caso Jujuy, una provincia periférica argentina. Tesis de Doctorado. Universidad Austral de Buenos Aires.
- Bertalanffy, Ludwig (1976). Teoría General de Sistemas. Petrópolis, Vozes. [s.c.e].
- Cardoso, H., (2005) "Dirección y organización editorial del órgano de prensa" Conferencias del tema número tres de la asignatura de Organización y Política Editorial.[Soporte digital] Gabinete Metodológico del Departamento de Comunicación y Periodismo, Universidad de Oriente. Santiago de Cuba
- Cancio, Y., (2010) Propuesta de acciones estratégicas para optimizar la programación informativa en la Emisora Comunitaria Radio Titán. Trabajo de Diploma, Dpto. de Comunicación Social y Periodismo, Universidad de Oriente. Santiago de Cuba
- Calleja, Aleida y Solís Beatriz (2007). Con permiso. La radio comunitaria en México. Segunda edición: Fundación Friedrich Ebert. Ciudad México.
- Curbeira, Carmen Thaimí (2011) Planeamiento Estratégico para la Emisora Municipal Radio Morón. Trabajo de Diploma, Dpto de Comunicación Social y de Periodismo, Universidad de Oriente, Santiago de Cuba.
- Chevarría, L., (2010) Factores fundamentales de la planificación estratégica para el desarrollo y sostenibilidad del periodismo comunal: el caso de San Ramón de Alajuela. Tesis de Maestría en Administración de Medios de Comunicación. Universidad a Distancia, Costa Rica.
- Chiavenato, Idalberto (1992). Introducción a la Teoría General de la Administración. 3ra. Edición. Edit. McGraw-Hill. [s.c.e.]
- Dávila, L., (2002) "La identidad comunitaria y la radio" en Desafíos de la radio para el nuevo milenio. Ecuador, Editorial Quipus, CIESPAL.
- De la Peña Rubio, Nicolás (1996) La eterna presencia de Manuel Angulo Farrán. Ediciones Holguín. Holguín.

- Delgado, Yaiset (2013) De los medios a los públicos: en busca del eslabón perdido. Pertinencia de la organización científica de los dispositivos de retroalimentación en el sistema de órganos de prensa en Guantánamo. Trabajo de diploma. Departamento de Comunicación Social y Periodismo, Universidad de Oriente, Santiago de Cuba.
- Diéguez, Carlos (2011) Cuba: La Radio comunitaria una visión desde Cuba. [En línea]  
Disponibile en: <http://yimber-gaviria.blogspot.com/2011/03/cuba-la-radio-comunitaria-una-vision.html> [Acceso el 10 de febrero de 2013]
- Díaz, Yazmín (2001) Capítulo IV: Planeación estratégica. [En línea] Disponible en: [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/human/diaz\\_gy/cap4.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/human/diaz_gy/cap4.pdf) . [Acceso el 10 de abril de 2013]
- Domínguez, D., (2009) Al cierre antes de sus transmisiones. Un estudio sobre los procesos de construcción de la realidad. Trabajo de Diploma, Facultad de Humanidades, Universidad Marta Abreu de las Villas.
- Doimeadios, D., (2010). El mágico nosotros de tan enorme poder. Una mirada a la política editorial del periódico Ahora. Trabajo de Diploma, Dpto. de Comunicación y Periodismo, Universidad de Oriente. Santiago de Cuba,
- Fonseca, Rafael (2002): El consumo de comunicados periodísticos en la región oriental de Cuba [Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias de la Comunicación] Dpto. de Comunicación Social, Universidad de Oriente. Santiago de Cuba.
- Fonseca, Rafael (2007) El periodismo y la construcción social de la actualidad. [Conferencia en soporte digital] Repositorio digital del Aula Virtual en la Red de la Facultad de Humanidades, Universidad de Oriente. <http://www.uo.edu.cu>.
- Garcés, Raúl (2006) Programas de Radio. Selección de textos. Editorial Pablo de la Torriente, La Habana.
- García Luis, Julio (2004) La regulación de la prensa en Cuba: referentes morales y deontológicos (Tesis presentada en opción al grado de Doctor en Ciencias de la Comunicación. Departamento de Periodismo, Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana.
- García Luís, Julio (2009) Elementos de la Teoría General del Periodismo Conferencia Magistrales en Instituto Internacional de Periodismo José Martí. [Conferencia en soporte digital]Repositorio digital del Aula Virtual en la Red de la Facultad de Humanidades, Universidad de Oriente.

- Gargurevich, Juan (2006) Géneros periodísticos. Editorial Félix Varela. La Habana.
- Goldhaber, Gerald (2000) Comunicación Organizacional, Editorial Pablo de la Torriente. La Habana.
- González Castro, V., (1989) Profesión comunicador. La Habana. Editorial Pablo de la Torriente.
- Hernández -Sampieri, R. et al. (2003). Metodología de la investigación. Editorial Félix Varela. La Habana.
- Kaplún, Mario (2005) Producción de programas de radio, el guión, la realización. Editorial Pablo de la Torriente, La Habana.
- López Vigil J., (2005) Manual urgente para radialistas apasionados. La Habana. Editorial Pablo de la Torriente.
- Lozada, Lucién (2009): Una propuesta metodológica a la luz de la gestión del conocimiento y el planeamiento estratégico de la comunicación en la provincia Las Tunas. Tesis de Maestría, Facultad de Comunicación, Universidad de la Habana.
- Martín Barbero, Jesús (2001) De los medios a las mediaciones. Editorial Pablo de la Torriente. La Habana.
- Martín Barbero, J en Saladrigas, H. et al: Comunicología, temas actuales. Editorial Félix Varela. La Habana.
- Martín Serrano, M. et al (2005): Teoría de la Comunicación. Epistemología y Análisis de la Referencia. Editorial Pablo de la Torriente. La Habana.
- \_\_\_\_\_ (2009) La Producción Social de Comunicación. Editorial Félix Varela. La Habana (Dos Volúmenes).
- Morales Gómez, Reymundo (2006) Las investigaciones sociales sobre los Medios de Difusión en Cuba. Editorial Pablo de la Torriente. La Habana.
- Navarro, José Carlos., (2001) "Misión, Visión y Objetivos" [En línea] Disponible en:  
<http://economia.unmsm.edu.pe/Docentes/JNavarroL/Planeamiento/CLAS E%202%20GE.PDF> [Acceso el 20 de febrero de 2013]
- Naya Catalá, Zeus (2003) Trabajo de diploma. De los media a la red. Las rutinas productivas e ideologías profesionales en los periódicos digitales cubanos. Universidad de La Habana. La Habana.

- Nogueras, Virgen (1998) El reflejo de la cotidianidad de los públicos en los Medios de Difusión Masiva Territoriales. Trabajo de Diploma, Departamento de Comunicación Social. Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Universidad de Oriente, Santiago de Cuba.
- Núñez, C., (s/f) "Planear los sueños" en Portal, R, y Recio, M. (comp.), Lecturas sobre comunicación en Comunidad. La Habana. Editorial Pablo de la Torriente.
- Parra Suárez, Froilán (2010) Procedimiento para orientar la cultura organizacional hacia la calidad en la editora del periódico ¡Ahora!. Tesis en opción al título de Máster en Ingeniería Industrial. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya".
- Pérez, Pedro (2009). "La radio comunitaria en Cuba" en Radio cubana. [En línea] Disponible en: <http://www.radiocubana.cu/index.php/articulos-especializados-sobre-la-radio/19-realizacion-radial/91-la-radio-comunitaria-en-cuba> [Accesol 10 de febrero de 2013]
- Portal, R y Recio, M. (2003) Comunicación y Comunidad. Editorial Félix Varela. La Habana.
- Portal, Recio, y Toirac, (2005) Planeación Estratégica en Comunicación. Editorial Félix Varela. La Habana.
- Reyes, Livia (2006) Manual de fuentes de información. Editorial Pablo de la Torriente. La Habana.
- Rodrigo Alsina, Miguel (1989) La construcción de la noticia. Editorial Paidós, Barcelona, España.
- Rodríguez, L., (2010). Estudio de recepción de la programación informativa de la emisora Radio Titán del municipio Mella. Trabajo de Diploma, Facultad de Comunicación y Periodismo, Universidad de Oriente. Santiago de Cuba.
- Rodríguez, Gil y García (2004). Metodología de la investigación cualitativa. Editorial Félix Varela, La Habana.
- Rodríguez, Miriam., (2005) Tendencias del periodismo contemporáneo. Editorial Pablo de la Torriente. La Habana.
- Rodríguez, Osmary (2013) Planeación estratégica en la programación informativa de la emisora comunitaria Radio Playita. Trabajo de Diploma Dpto. de Comunicación Social y de Periodismo, Universidad de Oriente. Santiago de Cuba.

- Saladrigas Medina, Hilda (2006) Teoría de la Comunicación. Una introducción a su estudio. Editorial Pablo de la Torriente. La Habana.
- Sanker, Sujeily (2009). Percepción, implementación y ejecución de la política informativa en tres órganos de prensa escrita de la Región Oriental. Trabajo de Diploma, Santiago de Cuba, Dpto. de Comunicación y Periodismo, Universidad de Oriente. Santiago de Cuba.
- Solano, Ronald (2012) Teoría de los Sistemas, en <http://www.monografías.com/trabajos11/teosis.shtm#APREC> [Acceso 12/11/2012]
- Segura, Miunis (2009) en Curbeira (2011) Planeamiento Estratégico para la Emisora Municipal Radio Morón. Trabajo de Diploma de la Carrera de Periodismo, Universidad de Oriente, Santiago de Cuba.
- Thompson, Iván (2006). "Misión y Visión" en Promonegocios. [En línea] Disponible en: <http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html> [Acceso el 20 de febrero de 2013].
- Tuchman, Gaye (1983) La producción de la noticia: Estudio sobre la construcción de la realidad. Editorial G. Gili S.A, México.
- Vega Calle, Luis (2013). Teoría general de sistemas y pensamiento de sistemas básicos [Material en soporte digital] AulaVirtual. Intranet/ Facultad de Humanidades. Universidad de Oriente. <http://www.uo.edu.cu>.
- Vera, E. (2001) Mentira organizada y verdad dispersa. Problemas esenciales del periodismo. La Habana. Editorial Pablo de la Torriente.
- Vidal, José R. (2002) Medios y Públicos: Un laberinto de relaciones y mediaciones. Estudio sobre los efectos y la recepción de mensajes mediáticos, La Habana, Editorial Pablo de la Torriente.
- Wolf, Mauro (2006): La Investigación de la Comunicación de Masas. La Habana, Editorial Pablo de la Torriente.

# ANEXOS

## **ANEXO I: INFORMANTES CLAVES**

### 1.- Moraima López León

Graduada de Licenciatura en Español y Literatura en el Instituto Superior Pedagógico de Holguín (ISPH) "José de la Luz y Caballero".

Acumula 37 años de trabajo, de ellos 21 como Directora provincial de Radio en Holguín, cargo que desempeña actualmente

Entre los reconocimientos obtenidos están la Medalla "Raúl Gómez García" y el Micrófono de la Radio Cubana. Ha ganado Premios en Festivales provinciales y Nacionales de la Radio.

### 2.- Félix Hernández Rodríguez

Graduado de Licenciatura en Periodismo.

Acumula 45 años de trabajo, de ellos 30 en el medio radial y 20 como Subdirector Informativo de la Dirección provincial de Radio.

Ha obtenido Premios en Festivales provinciales y Nacionales de la Radio, así como otros reconocimientos y distinciones.

Se desempeña actualmente como Presidente de la UPEC en la provincia de Holguín.

### 3.- Maribel Obregón Góngora.

Graduada de Licenciatura en Historia y Ciencias Sociales en el Instituto Superior Pedagógico de Holguín (ISPH) "José de la Luz y Caballero" y Diplomada en Psicopedagogía y Periodismo.

Treinta años de experiencia laboral y de ellos 14 en el sector periodístico,

Es la actual Jefa del Departamento Informativo de la CMKO Radio Angulo.

### 4.- Irán Jorge Artilés

Graduado de ingeniero en Sonido en la Universidad de Cine y Televisión de San Petersburgo en 1989, antigua Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS).

Acumula 23 años de labor ininterrumpida en la Radio holguinera.

Se desempeña como Ingeniero Jefe en Explotación de la Radio en la provincia de Holguín.

#### 5.- César Hidalgo Torres

Graduado de Licenciatura en Comunicación Audiovisual en la especialidad de Dirección en la Filial Holguín del Instituto Superior de Arte (ISA) en el año 1998.

Acumula 23 años de trabajo en Radio Angulo, donde ha ocupado diferentes responsabilidades. Ha obtenido numerosos premios en Festivales provinciales y Nacionales de la Radio, eventos en los que también ha participado como jurado. Ostenta varios reconocimientos y distinciones que otorga el Instituto Cubano de Radio y Televisión (ICRT).

Actualmente se desempeña como Especialista Principal del Grupo de investigación y Calidad de la Dirección provincial de Radio en Holguín. Es profesor de Dirección de Radio en la Facultad de Comunicación Audiovisual del ISA en Holguín.

Es un realizador radial en activo y también dirige y conduce programas en Radio Angulo.

#### 6.- José Antonio Chapman Pérez

Graduado de Licenciatura en Ciencias Pedagógicas, especialidad Agropecuaria y Licenciado en Psicopedagogía. Máster en Ciencias de la Comunicación y Marketing. Se desempeña como Redactor de Prensa en la Dirección provincial de Deportes en Holguín y es corresponsal del Semanario JIT, publicación del INDER.

Lleva 25 años vinculado al trabajo de la Radio en la provincia de Holguín. Es director del programa Revista Deportiva del Domingo e integrante del Consejo Artístico de la Dirección provincial de Radio, profesor adjunto de la Universidad "Oscar Lucero Moya" de Holguín y mutivanguardia nacional del INDER.

Ganador de premios y menciones en Festivales provinciales y nacionales de la Radio y en concursos nacionales de corresponsales del INDER.

7.- Eddy García de la Rosa

Graduado de Licenciatura en Periodismo en la Universidad de Oriente en el año 1998. Acumula 21 años de trabajo en la emisora Radio Angulo. Actualmente se desempeña como Jefe del Grupo sitio web [ww.radioangulo.cu](http://ww.radioangulo.cu). El sitio web que dirige ha obtenido premios en Festivales provinciales y nacionales de la Radio y un premio internacional.

8.- Luis Ernesto Urbino Hechavarría

Graduado de Licenciatura en Medios de Comunicación Audiovisual en la especialidad de Sonido, en la Filial Holguín del Instituto Superior de Arte (ISA) en el año 1996.

Se desempeña como realizador de sonidos en la emisora provincial Radio Angulo donde acumula 33 años de labor. Ha sido premiado en Festivales provinciales y nacionales de la Radio. Ha participado como jurado en diferentes concursos convocados por la Radio en la provincia de Holguín.

9.- León Batista Suárez

Graduado de Licenciatura en Medios de Comunicación Audiovisual, especialidad de Sonido en la Filial Holguín del Instituto Superior de Arte (ISA) en el año 2007.

Acumula 20 años de trabajo en la CMKO Radio Angulo. Es director de programas, guionista, conductor de programas, realizador de sonidos, y ostenta premios en Festivales provinciales y nacionales de la Radio, Premio de la Ciudad, premios de la Asociación Hermanos Saíz, y ha participado como jurado en concursos convocados por la Radio.

10.- Carlos Manuel Cobas Fernández, Graduado de Licenciatura en Arte de los Medios de Comunicación Audiovisual en la Filial Holguín del Instituto Superior de Arte (ISA) en el año 2010.

Acumula 13 años de trabajo en la emisora Radio Angulo. Está evaluado como Realizador de grabación, edición y transmisión de sonidos; Director de programas y Locución.

Ha ganado premios en Festivales provinciales y nacionales de la Radio y en concursos convocados por la Asociación Hermanos Saíz.

11.- Isbel Méndez Ávila

Graduado de Licenciatura en Psicología en la Universidad Central "Martha Abreu" de la provincia de Villa Clara en el año 1999.

Se desempeña como Especialista del Grupo de Investigación y Calidad de la Dirección provincial de Radio en Holguín. Acumula 13 años de experiencia en esa labor.

12.- Beatriz Rosales Vicente

Graduada de Licenciatura en Periodismo en la Universidad de Oriente en el año 2010. Actualmente se desempeña como profesora en la Escuela de Periodismo de la Universidad "Oscar Lucero Moya" de Holguín, labor que alterna con la de Redactora-Reportera de Prensa en el Departamento Informativo de la CMKO Radio Angulo.

Ha trabajado en investigaciones y proyectos para introducir cambios en la programación informativa de la emisora provincial de Holguín.

13.- Michel Hechavarría Rojas

Graduado de Licenciatura en Periodismo en la Universidad de Oriente en el año 2009. Se desempeña como Redactor- Reportero de Prensa en el Departamento informativo de la CMKO Radio Angulo y es Director de Programas Informativos.

Ha participado en investigaciones y proyectos para introducir cambios en la programación informativa de Radio Angulo.

## ANEXO II: Encuesta al Departamento Informativo

El Grupo de Investigación y Calidad de la Radio en la provincia, se encuentra realizando una investigación con el objetivo de conocer el criterio del público interno sobre la eficacia informativa que logran los programas de nuestra emisora.

1. ¿Considera usted que nuestros programas informativos logran tener eficacia informativa?

Sí		¿Por qué?
No		¿Por qué?
Sin contestar		

2. Diga su nivel de satisfacción con respecto a:

2.1. Los espacios para los que tributa.

Mencione los programas y su nivel de satisfacción.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

En cuanto a la organización del trabajo:

	Muy satisfecho	Medianamente satisfecho	Insatisfecho
Producción de tres informaciones diarias			

Si desea argumentar sus respuestas puede hacerlo a continuación:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. ¿Cómo usted pudiera valorar la cantidad de espacios informativos que posee nuestra emisora?

Sobran	
Son suficientes	
Faltan	

a) En cuanto al tiempo de duración de los espacios diga si está de acuerdo con el tiempo de duración de los programas, o considera que deberían ampliar o disminuir su tiempo de duración. Mencione los espacios que deberían ser cambiados.

---

---

---

4. ¿Cómo evalúa usted el proceso de producción de los espacios informativos teniendo en cuenta la planificación temática? Marque con una cruz la categoría correspondiente a cada uno.

Lunes a viernes	B	R	M		Fin de semana	B	R	M

a) Si las evalúa de regular o de mal. Argumente en cada caso.

---

---

---

5. Puede decirnos de qué forma se planifican los trabajos de investigaciones para los espacios (con qué tiempo cuenta el periodista para investigar, cuantos trabajos investigativos les planifican como media en un mes):

---

---

---

6. Mencione que ventajas y desventajas considera usted que tiene la asignación de sectores a los periodistas.

Ventajas

---

---

---

Desventajas

---

---

---

7. Considera usted que la forma de organizar el trabajo por parte del Departamento es:

La mejor	
Buena pero se puede mejorar	
No está de acuerdo con la forma de planificar el trabajo	

En su opinión cuál sería la forma más eficaz de planificar el trabajo del Departamento Informativo:

---

---

---

8. A continuación puede hacer cualquier sugerencia, o emitir criterios y recomendaciones para perfeccionar y enriquecer los programas informativos de la emisora.

---

---

---

## **ANEXO III: ESTRATEGIA INFORMATIVA DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DE RADIO EN HOLGUÍN PARA DAR CUMPLIMIENTO A LOS ACUERDOS DEL VI CONGRESO DEL PARTIDO SOBRE POLÍTICA INFORMATIVA.**

### **OBJETIVO:**

Poner el Sistema Radial Holguinero en completa disposición para darle un estricto cumplimiento a los acuerdos del VI Congreso del Partido, especialmente lo referido a la política informativa, aspecto que rige toda nuestra actividad como medio de comunicación masiva.

Para lograr este propósito supremo ponemos en tensión todo el talento, experiencia, recursos tecnológicos y materiales de que disponemos, en correspondencia con el colosal esfuerzo que hará todo nuestro pueblo para cumplir los Lineamientos estratégicos de la economía y la Revolución.

El tratamiento a los acuerdos del Congreso y de manera particular los Lineamientos, abarcará toda la programación de las nueve emisoras del territorio y, especialmente, los espacios informativos serán reflejo del quehacer de las masas populares en aras de fortalecer nuestro sistema socialista.

Las emisoras municipales harán su propia estrategia informativa, teniendo en cuenta la realidad socio-económica de su radio de acción para cumplir este objetivo supremo de nuestra labor político-ideológica.

### **PRINCIPIOS BÁSICOS:**

- 1.- Los trabajadores del Sistema Radial Holguinero ejecutaremos esta Estrategia Informativa y todas las demás acciones bajo el concepto básico enarbolado por el Primer Secretario del Comité Central del Partido Comunista de Cuba y Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros, General de Ejército Raúl Castro Ruz, al clausurar el VI Congreso cuando dijo: "AHORA A TRABAJAR".
- 2.- Apegado a ese principio estarán el talento, la inteligencia, la sabiduría, el conocimiento, la pasión, la entrega, el sentido de pertenencia y la laboriosidad de todos los artistas, periodistas, técnicos, personal de servicio y cuadros para conquistar un producto radial que, en contenido y forma, tenga una calidad de alto vuelo.
- 3.- Cumplir y hacer cumplir en todas sus partes, con disciplina y rigor profesional, la política de programación trazada por el ICRT, la cual debe ser sometida de inmediato, a un minucioso estudio por parte de los directivos a todos los niveles y los colectivos realizadores.

### **ACCIONES ORGANIZATIVAS:**

- 1.- Los directivos y periodistas del área informativa, en estrecha coordinación con la Delegación de la UPEC, estudiarán de inmediato en colectivo el contenido del Informe Central del Congreso en lo referido al papel de la prensa en estos tiempos, así como las Orientaciones del Buró Político del Comité Central del Partido Comunista de Cuba para incrementar la eficacia informativa de los medios

de comunicación masiva del país. El análisis debe ser crítico y autocrítico, que aporte los argumentos necesarios para mejorar el trabajo individual y colectivo.

2.- Someter la programación informativa a un análisis minucioso, tanto en su diseño, estructura, realización técnico-artística y contenido con el propósito de proponer a las instancias correspondientes los cambios que conduzcan a una mayor calidad y nivel de aceptación por parte de los oyentes.

3.- Desarrollar con los colectivos de programas un proceso de discusión para la instrumentación planificada, coherente y habitual en su contenido de la marcha objetiva y práctica de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, despojado de cualquier tendencia triunfalista o sensacionalista.

4.- Cumplir los contenidos de la Política Informativa significa para la radio holguinera, entre otros, alcanzar los siguientes presupuestos:

- Modificar modos del quehacer periodístico para que nuestro mensaje llegue a todos los públicos.
- Cambiar los métodos de evaluación de nuestro trabajo, combinando para ello instrumentos prácticos como pueden ser los chequeos y el control sistemático de los contenidos y los habituales monitoreos, así como otras herramientas científicas que intervienen en la medición real de la efectividad de los mensajes, entendiendo que en los procesos de comunicación actuales son múltiples los agentes que influyen en el conocimiento de la información.
- Recurrir a los estados de opinión de la población, como fuente de especial interés a la hora de iniciar un trabajo periodístico con determinada intencionalidad.
- Respetar y hacer que se respete por los demás nuestro derecho a la inmediatez, atendiendo a que informar es mucho más fácil que aclarar sobre algo que no se dijo oportunamente.
- Respetar y atender a las fuentes de información y viceversa.
- Trabajar con intencionalidad los mensajes, humanizar la información, contrastar las fuentes de información.
- Provocar el debate y la reflexión sobre los llamados "temas tabúes" y que pueden resultar relevantes para que el pueblo se vea reflejado en la programación informativa.
- Evitar la grandilocuencia desmedida en nuestro lenguaje.
- Trabajar los materiales informativos con alto sentido de la responsabilidad, erradicando definitivamente los errores y la falta de argumentos.

- Ser un reflejo de la realidad con audacia periodística, acometividad y el equilibrio imprescindible en el balance, tono y lenguaje.
- Ser acuciosos en la búsqueda de los elementos noticiosos y emplear, cuando sea necesario, diversas fuentes.
- Perfeccionar la organización del trabajo y los flujos productivos, en la búsqueda de la racionalidad y la calidad.
- Realizar un adecuado planeamiento estratégico de las temáticas a abordar, incluidos los niveles territoriales.
- Aproximarse a Internet y utilizar sus bondades sin ingenuidades.
- Promover la superación, con énfasis en el interés individual.
- Evitar la difusión excesiva de notas de prensa y trabajar en su reelaboración de acuerdo con nuestro medio.
- Garantizar que los periodistas conozcan y apliquen las normas éticas de la profesión.

5.- Lograr que la estrategia nos conduzca a conquistar estos propósitos básicos de la Política Informativa.

- Actualidad informativo-noticiosa.
- Seguimiento a temas de interés.
- Ejercicio del criterio.
- Eficacia en el mensaje que transmitimos.
- Planificación y proyección del trabajo informativo.
- Retroalimentación.
- Reflejar todos los sectores y grupos de la sociedad.
- Defender rigurosamente el derecho de acceso a la información pública.
- Luchar contra el "secretismo" injustificado.
- Enfrentar resueltamente las manifestaciones de indiferencia o desatención de directivos hacia el normal desempeño de los periodistas.
- >Avanzar y profundizar en la investigación periodística.
- Alcanzar un adecuado balance de géneros periodísticos.
- Mayor intencionalidad en la transmisión del mensaje.
- Lograr un constante renuevo del lenguaje periodístico.
- Establecer métodos de control eficaces que permitan sistemáticamente determinar las potencialidades y debilidades de la programación informativa.

- Revisar la plantilla de periodistas donde se considere que es insuficiente para cumplir la Política Informativa y los acuerdos del VI Congreso del Partido.
- Propiciar, en estrecha coordinación con la UPEC, un programa de superación técnico-profesional que responda a los intereses específicos del radioperiodismo
- Lograr que la crítica sea consustancial al ejercicio cotidiano del radioperiodismo y evaluarlo sistemáticamente como aspecto básico del desempeño profesional de cada periodista.
- Someter de inmediato a un análisis especial la situación que presentan los llamados programas de opinión, y adoptar las medidas correspondientes para situarlos en un lugar prominente de la programación informativa.
- Fortalecer la política de cuadros en el área informativa de todas las emisoras que integran el Sistema Radial Holguinero.
- Hacer las adecuaciones que sean pertinentes para que esta estrategia sea aplicada conforme a los intereses de los sitios Web de la radio.
- Lograr que la programación general contribuya al enriquecimiento de la cultura nacional y la formación de valores cívicos en la sociedad.

## **ANEXO IV: RESULTADO DE ESTUDIO DEL GRUPO DE INVESTIGACION Y CALIDAD**

Una investigación realizada por el Grupo de Investigación y Calidad, arrojó los siguientes resultados en relación con el propósito de cómo hacer con los recursos humanos y materiales disponibles para mejorar en el cumplimiento del objeto social.

A continuación se exponen algunas de esas líneas de trabajo:

- Exigir de las fuentes de información el cumplimiento de sus responsabilidades, a fin de asegurar el desarrollo de un periodismo más noticioso, objetivo y de investigación.
- Reflejar en toda la programación, incluidos los trabajos periodísticos, las acciones llevadas a cabo por Salud para elevar cada vez más la calidad de vida de la población.
- Promover en los espacios deportivos el desarrollo de la cultura física y el deporte como medios de elevar la calidad de vida, y realizar transmisiones de eventos deportivos en vivo.
- Promover en los espacios el gusto por la lectura, la creación artística, nuestro patrimonio, así como la defensa de nuestra identidad.
- Garantizar el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) de la programación en cada emisora, basándose en las exigencias de las Normas ISO 9000, para ofrecer un producto comunicativo que satisfaga, en no menos del 85%, las necesidades, gustos y preferencias de la audiencia, transitando hacia la Gestión de Calidad en todas las Áreas (Calidad total).
- Satisfacer las necesidades, gustos y preferencias de los radioyentes, en un nivel promedio superior al 80%.
- Asegurar que los cuadros, especialistas y, en particular, los directores de programas, estén bien informados sobre sus públicos y sobre sus destinatarios específicos.
- Desarrollar en todo nuestro territorio un proceso de evaluación periodística, con mayor rigor y exigencia, según el desempeño real y preparación profesional.

- Crear e introducir en la Estrategia de Comunicación de la Radio y en toda la programación de la provincia, una respuesta coherente e intencionada a las necesidades culturales y espirituales de la radioaudiencia.

## **ANEXO V: CARACTERIZACIÓN DEL SITIO**

### **WWW.RADIOANGULO. CU**

Premisa fundamental: difundir la obra, el mensaje, y la defensa de la Revolución con veracidad, inmediatez y calidad en la presentación de los contenidos partiendo de reforzar la intencionalidad del mensaje.

En tal sentido, cada obra periodística contendrá en si la visión de Cuba sobre los temas abordados, a través de la inserción de documentos y posiciones oficiales del país y realizadas a partir de la realidad del territorio local. Primará en sus páginas el elemento noticioso dejando el espacio necesario para presentar, analizar y argumentar sucesos importantes, sus causas y repercusión con el objetivo de presentar a la opinión pública nuestros puntos de vistas y dejarles la posibilidad de crearse su propio juicio sobre temas específicos que sean de interés de nuestra política editorial. Para ello ha de hacerse un periodismo investigativo, profundo en análisis, que trascienda lo inmediato y aporte al conocimiento.

Recursos humanos:

Seis personas integran el equipo de trabajo del Sitio Web de Radio Angulo

Jefe de grupo: Eddy García de la Rosa

Editores en español: Rosa María Cruz Fernández

José Miguel Ávila Pérez

Editor-traductor al inglés: Juan Carlos Domínguez Taño

Fotorreportero: Amauris Betancourt Gómez

Informática: Yenisleydis Quintero Nogueira

Recursos Tecnológicos:

4 PC Pentium IV (con escasos recursos para prestaciones)

Sitio creado el 14 de marzo de 2001

Logros:

Gran Premio en Festival Nacional de la Radio 2009

Premio Especial en Festival Nacional de la Radio en 2010

Premio Internacional de la mexicana Editorial OX 2011

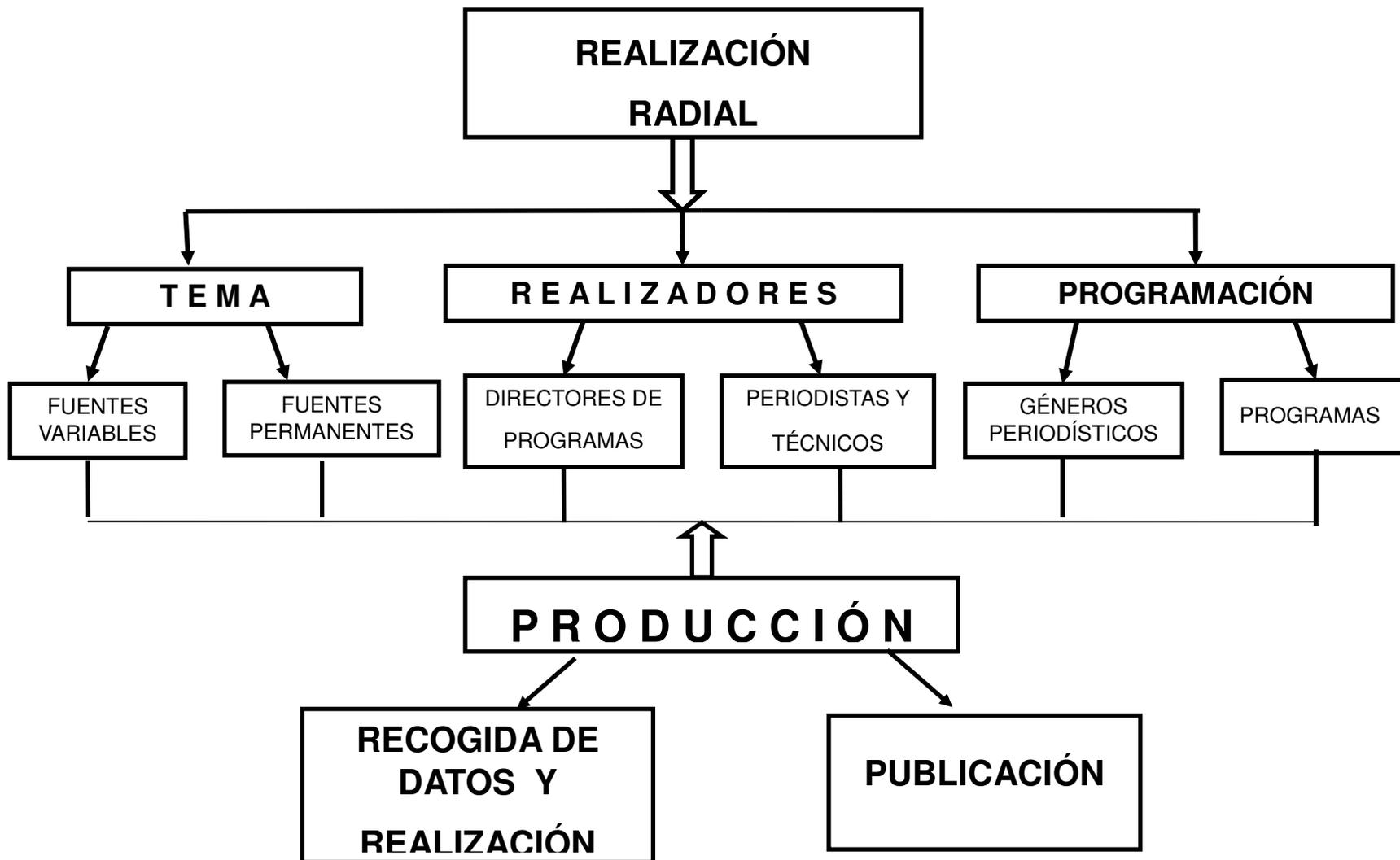
Varias Menciones en Festivales Nacionales de la Radio.

Grandes Premios en Festivales provinciales de la Radio, dos segundos premios y dos terceros premios en ese nivel.

## ANEXO VI: ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO INFORMATIVO



### ANEXO VII: REALIZACIÓN RADIAL

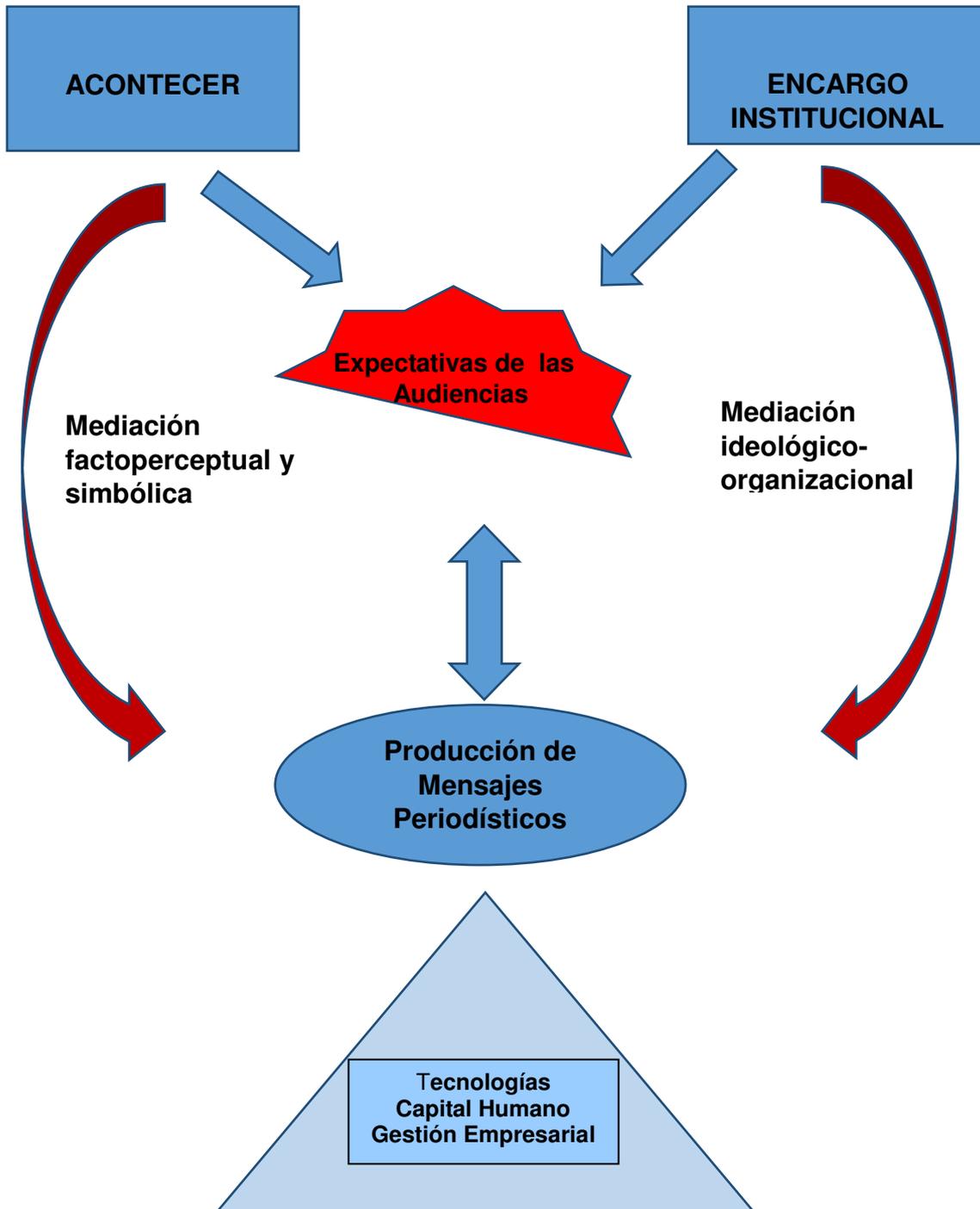


### ANEXO VIII: SISTEMA RADIAL HOLGUINERO

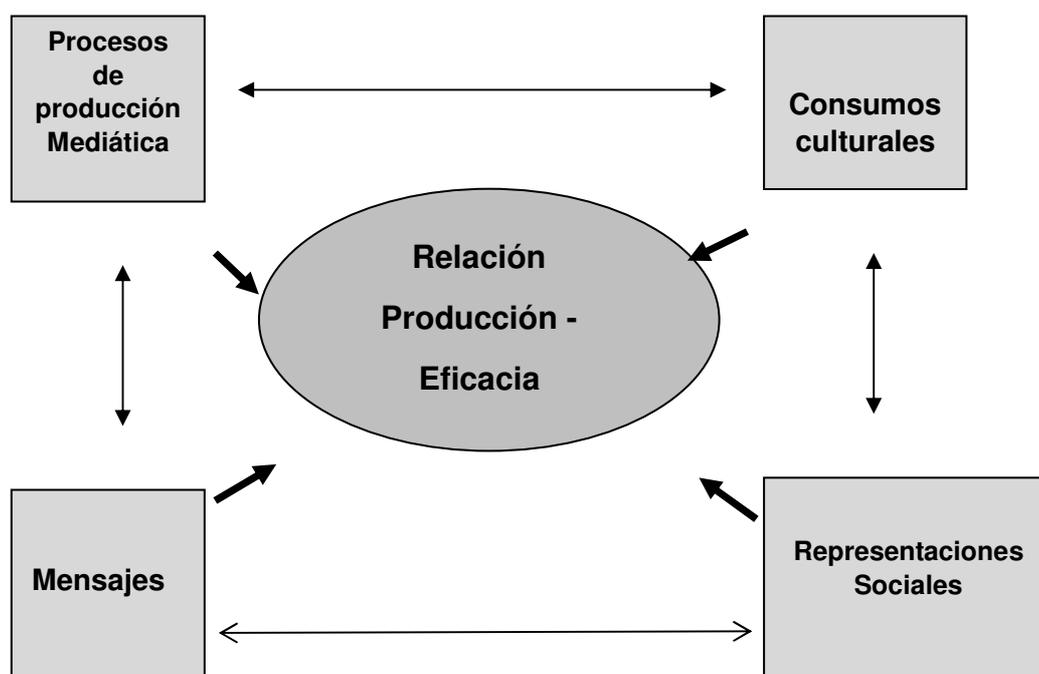
El Sistema Radial Holguinero está integrado por una emisora provincial, ocho municipales y seis Estudios de Radio localizados según se muestra en la siguiente tabla.

<b>EMISORAS DE RADIO</b>	<b>MUNICIPIOS</b>	<b>ESTUDIOS DE RADIO EN MUNICIPIOS</b>
Radio Angulo (Provincial)	Toda la provincia	Báguano
Radio Holguín	Holguín	Cueto
La Voz del Níquel	Moa	Rafael Freyre
Radio Mayarí	Mayarí	Frank País
Radio Banes	Banes	Cacocum
Radio Gibara	Gibara	Antilla
Radio juvenil	Calixto García	
Radio SG	Urbano Noris	
Ecos de Sagua	Sagua de Tánamo	

## ANEXO IX: SISTEMA DE MEDIACIONES PERIODÍSTICAS.



## ANEXO X: ESQUEMA DE LA GESTIÓN MEDIÁTICA



### ANEXO XI: ESQUEMA DE LA ESTRATEGIA DE INDAGACIÓN Y LÓGICA ASOCIATIVA.

