



**FACULTAD CIENCIAS SOCIALES
DEPARTAMENTO DE PERIODISMO**

**Título: De lo analógico a lo digital: nuevo escenario para
la gestión informativa.**

**Tesis en opción al grado académico de Máster en Ciencias
de la Comunicación con Mención en Periodismo**

Autor: Lic. Rodobaldo S. Martínez Pérez. (Prof. Instructor)

Tutor: MSc. Froilán A. Parra Suárez. (Prof. Asistente)

Holguín, 2013

ÍNDICE:

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO: I MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DEL PROCESO DE CONFLUENCIA REDACCIONAL	8
1.1 ANÁLISIS DEL PROCESO DE CONFLUENCIA REDACCIONAL	9
1.2 REFERENTES EPISTEMOLÓGICOS DEL PROCESO DE CONFLUENCIA REDACCIONAL	26
CAPITULO II. PROPUESTA DE UN DISEÑO DE ESTRATEGIA PARA LA CONFLUENCIA REDACCIONAL EN EL PERIÓDICO ¡AHORA!	35
2.1. IMPACTO DE LA DIMENSIÓN TECNOLÓGICA EN EL FLUJO PRODUCTIVO PARA LOS DIVERSOS SOPORTES DEL PERIÓDICO ¡AHORA!	36
2.2 SITUACIÓN ACTUAL DE LAS DIMENSIONES PREDOMINANTES PARA LA CONFLUENCIA REDACCIONAL	42
2.3 REALIZACIÓN DE LA ESTRATEGIA PARA EL PROCESO DE CONFLUENCIA REDACCIONAL EN EL PERIÓDICO ¡AHORA!	54
CONCLUSIONES	76
RECOMENDACIONES	77
BIBLIOGRAFÍA	78
ANEXO	I

RESUMEN

El objetivo de esta investigación es diseñar una estrategia para la confluencia redaccional en el periódico ¡ahora!, con una nueva estructura organizativa asentada en el editor gestor de contenidos y servicios editoriales noticiosos, quien dirige el flujo productivo, desde una sala o mesa de noticias, con una rigurosa planificación, para los diferentes soportes, en un ambiente altamente competitivo.

El estudio se fundamenta en una de las líneas investigativa de la Facultad de Ciencias Sociales, Departamento de Periodismo de la Universidad de Holguín, referida al uso de las nuevas tecnologías de la Información y la Comunicación, según la práctica profesional de los periodistas, en el contexto de la Internet y, en especial, su influencia en la organización redaccional, definida en tres escuelas por la académica mundial.

Desde un enfoque cualitativo-participante, con herramientas metodológicas se analiza el nuevo escenario para la gestión de la noticia, contenidos informativos y de servicios que trastoca, desde la raíz, la dinámica del flujo productivo de los procesos de composición, producción y difusión de la prensa, desde cuatro dimensiones principales: la tecnológica, la profesional, los lenguajes informativos y la política ideológica, en el caso de Cuba.

La tesis planteada permite considerar que en el periódico ¡ahora! existen grados de integración mediático y con coherencia en la producción informativa de forma única y compartida entre sus soportes, aún cuando no son integrales. Con tales antecedentes puede plantearse la confluencia redaccional a corto plazo.

Palabras claves

Confluencia, flujo productivo, estrategia, editor, Internet, integración, mediático, dimensiones, tecnología, contenidos informativos, periódico ¡ahora!

ABSTRACT

The objective of this research is to design a strategy, from the contemporary, to go to the confluence editorial in the newspaper now!, With a new organizational structure established in the CMS editor and informative editorial services, from a room or table news, directs the production flow, with rigorous planning, to provide the required contents of the different media in a highly competitive environment.

The study is based on one of the research lines of the Faculty of Social Sciences, Department of Journalism at the University of Holguin, regarding the use of new technologies of information and communication, especially its influence on the editorial organization of according to the professional practice of journalists in the context of the Internet, which classify the academic perspective in three schools.

From qualitative approach-participant, discusses the methodological tools new scenario for managing the news, information content and services that disrupts, from the root, productive flow dynamics of the processes of composition, production and dissemination of the press from four main dimensions: technological, professional, informative and languages ideological politics, in the case of Cuba.

The thesis put forward to suggest that in the newspaper now! there are degrees of media integration and consistency in producing uniquely informative and shared between its supports, even if they are not comprehensive. With this background may arise Editorial confluence short term.

Keywords

Confluence, production flow, strategy, editor, Internet, integration, media, dimensions, technology, information content, newspaper now!

INTRODUCCIÓN

Una sola redacción integral es posible por la convergencia¹ mediática y constituye una de la evolución más impactante en la modernidad, desde los últimos años, con un nuevo escenario para la gestión de la información, contenidos informativos y de servicios, según defienden (Armañanzas; Díaz Noci, Javier; Meso, Koldo, 1996). Bastierra (2002), Singer, (2004). García Avilés, (2006a), Salaverría y Negredo, (2009).

Tanto la integración redaccional en un mismo medio, como los conglomerados de diversas plataformas, despiertan, aún, la incógnita de integración o no, de acuerdo con las definiciones de (Chanolmsted.; Chang, 2003), Deuze (2004), (Dailey, L.; Demo, L.; Spillman, M. 2005).

Mientras para este autor la Internet,² trastoca, desde la raíz, la dinámica del flujo productivo de los procesos de composición, producción y difusión de la prensa, desde cuatro dimensiones: empresarial (reconfiguración logística), la tecnológica, la profesional y los lenguajes informativos. (Salaverría 2009).

La necesidad que plantea este autor de integrar las redacciones la esbozaron Dahlgren (1996), elemento que, al abordarlo Salaverría (2005), defiende que “... tendrán éxitos los medios que aporten originalidad, en este periodismo que vive sometido a un sinfín de procesos paralelos de convergencia.”

La referida afirmación es una evidencia de la carencia, desde lo teórico, del pobre aprovechamiento de posibilidades como hipertextos, interactividad, multimedialidad, personalización y actualización, de acuerdo con afirmaciones de Bastierra (2002), (Barbosa, S.; Mielniczuk, L.; Quadros, C. 2006).

¹ La Organización para la Cooperación y Desarrollo de Europa, la OCDE, y la UNESCO (Organización de Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura) distinguen tres tipos de convergencia. a) Técnica b) Funcional c) Corporativa.

² Internet permite la interconexión descentralizada de computadoras a través de un conjunto de protocolos. En 1969, el Departamento de Defensa de los Estados Unidos comenzó a buscar alternativas ante una eventual guerra atómica. En 1972 se realizó la primera demostración pública, por tres universidades de California y una de Utah al conectarse.

De ahí la definición, en la contemporaneidad, de la importancia de una sola redacción, como explican, Dibeau ; Garrison (2001), Dailey et al. (2005), Salaverría (ed.) (2011), al tener una única redacción integral, como defiende este autor.

Este investigador enfatiza la estructura organizativa asentada en el editor de contenidos y servicios editoriales informativos que, desde una sala o mesa de noticias, supervise el flujo productivo, con una rigurosa planificación, para suministrar, a los diferentes soportes, los contenidos requeridos en un ambiente altamente competitivo.

En síntesis, este autor refiere los rasgos presentes en el funcionamiento de una sola redacción desde sus dimensiones: tecnológica, empresarial, profesional y de contenidos, que acaparan, en los últimos años, buena parte del interés de los investigadores en el ciberperiodismo, como lo demuestran, (Boczkowski, Pablo J.; Ferris, José A. 2005), Masip, P. (2005), (Machado, Palacios, Marcos 2007a), Barbosa, (2007b).

En la revisión bibliográfica realizada, este autor no halló premisas ni métodos de ninguna dimensión política-ideológica, acción decisiva para cualquier cambio redaccional en el periodismo nacional y defiende su inclusión como una cuarta dimensión, de total importancia, para la realización de cualquier proceso de organización redaccional en Cuba.

Al analizarse referentes teóricos desde la digitalización del flujo productivo, como la creciente polivalencia entre los periodistas, diversidad instrumental, el avance de las redes (web), cambios en rutinas productivas y cultura profesional revelan para este autor que en el núcleo principal para el funcionamiento de una sola redacción no reside en las transformaciones tecnológicas de la infraestructura de los medios, ni en la integración de los equipos, sino en la producción de sus contenidos noticiosos y servicios, como refrendan Killebrew, (2003), Pavlik (2005), Klinenberg (2005), O'Sullivan, (2005).

En los modelos teóricos de estos autores, el funcionamiento de una sola redacción se refiere como una secuencia evolutiva, elemento que no es abordado por Singer (2004), Larrañaga (2006), al insistir en el impacto en la estructura organizativa y en la producción, que para este autor recupera

asuntos clásicos en la gestión de la prensa como: inmediatez, estructura del trabajo, gestión del cambio, liderazgo, motivación por los equipos y necesidad de renovar los recursos tecnológicos.

En estudios contemporáneos, autores como (García Avilés, Juan Alberto.; Salaverría Aliaga, Ramón; Masip, P 2008) hacen referencia a tres escuelas que, desde la perspectiva académica, se encargan de estudiar los procesos redaccionales facilitado por la dimensión tecnológica.

De forma general pudiera connotarse que las indagaciones para el funcionamiento de una sola redacción centra el análisis en los pasos del flujo productivo en las empresas mediáticas; destacándose autores como Klinenberg (2005), Quinn (2006), Jenkins (2006), Salaverría (2011).

Al examinar, desde una perspectiva geográfica, el comportamiento del proceso confluyente en Estados Unidos y Europa es necesario significar que motiva a las más grandes y afamadas empresas mediáticas la unión de sus redacciones de impresos, televisión, radio y digital, prima en un grupo la disminución de los costos financieros y en otros el propósito de llegar a sus receptores en un ciclo de veinticuatro horas y los siete días de la semana.

En el resto de América los más importantes periódicos fusionan sus redacciones de papel y la digital, con la intención de fortalecer su operación online, pero aún siguen siendo extremadamente dependientes de los contenidos de la edición impresa.³

De este modo marcha parte del mundo en relación con los procesos redaccionales, sin embargo, al intentar cruzar las fronteras europeas, de Latinoamérica y acercarse al Caribe insular y especialmente a Cuba, este investigador, desde la experiencia de treintinueve años como periodista, de ellos veintiuno como director de un medio de prensa provincial y más de dos lustros de observación sobre el tema, confirma que en la realidad cubana existe un cierto retardo en la confluencia redaccional en un mismo medio.

Entre las causas presentes, en la afirmación anterior, sobresalen las carencias económicas, el déficit tecnológico e insuficiencias en las dimensiones: profesional y en el uso de los recursos y lenguajes, por los cuales no se aprovecha este proceso multidimensional para fortalecer una única redacción, a favor de la eficiencia en los sistemas de planificación editorial, con el objetivo de tener un mejor flujo productivo, generador de contenidos y servicios para sus diversos soportes.

³ Encuesta a 43 de los periódicos más importantes de América Latina, cada uno de ellos líderes en sus respectivos mercados. El 74% planea integrar sus redacciones. Consultado el 22.8.12 en <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-3479694>

A pesar de que en los medios tradicionales funciona una redacción digital, crecida sobre la práctica de cada uno, para este autor hay escasez de un mayor entendimiento del liderazgo mediático, para determinar hasta qué grado de unión debe garantizar el flujo productivo, como requerimiento de una confluencia redaccional y con definiciones de conceptos temporales, estructurales, de contenidos, según cada posibilidad.

¿Qué significaría una confluencia redaccional para el flujo productivo? La respuesta sería: Un proceso integracional y multimedimensional de acuerdo con las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, que propician rápidos y definitivos cambios en las rutinas de trabajo de los medios, con una integración de herramientas, espacios, planificación editorial multisoprote, métodos de trabajo, polivalencia y lenguajes multimedático en pro de incrementar la elaboración de contenidos, como defiende Salaverría, Negrodo, (2009).

Se trata, para este autor, de que los periodistas y directivos, desde una preparación sistemática, sean capaces de apreciar con profesionalidad lo vital y a la vez distintivo en cada soporte y concluyan en la necesidad de una sola redacción.

Para ese propósito queda mucho camino por recorrer en la difícil tarea de encontrar una mejor complementación de los recursos humanos, con las tecnologías, las exigencias de la sociedad y de la profesión; aspectos aún controversiales y pendientes de soluciones en la mayoría de los medios cubanos.

Encuestas aplicadas a directivos, periodistas y expertos permitieron, al investigador, conocer la existencia de cierto desconocimiento acerca del fenómeno de una única redacción para varios soportes, lo que permitió analizar, dentro del escenario mediático cubano, algunos retos por encarar en el presente, entre ellos:

- Determinar una estrategia⁴ para lograr el funcionamiento de una sola redacción según las posibilidades de cada medio.

⁴ Es el conjunto de acciones que se implementarán en un contexto, con el objetivo de lograr el fin propuesto. Consultado el 12.9.2011 en <http://www.definicionabc.com/general/estrategia.php>

- Preparación profesional para el mejor empleo de las culturas profesionales sobre la base de conocimientos, dominio de nuevos roles, géneros periodísticos y lenguajes multimediatícos, de manera que se garantice el uso adecuado de algunos soportes tecnológicos, desde los más modernos hasta los más obsoletos.
- Procurar el cambio de mentalidad en algunos directivos, proyectados como emigrantes digitales, porque no siempre comprenden la necesidad del asunto aquí abordado.

Visto esos retos, desde las posibilidades del periódico ¡ahora! en función de aplicar el funcionamiento de una sola redacción, que tenga al editor gestor de contenidos y servicios editoriales noticiosos, como figura principal en la planificación informativa puede afirmarse la existencia de una experiencia acumulada en el desarrollo tecnológico, en medio de algunas carencias, que hacen aflorar la creatividad de los colegas.

Es importante la presencia de una red interna estable, con un adecuado proceso de organización editorial y administrativo; además de contar con algunos directivos jóvenes, conocedores de la tecnología digital y con posibilidades de adaptabilidad al cambio.

Resultan aspectos favorables agrupar a redactores y editores según intereses temáticos diversos, marcados por el ritmo informativo, sin cierres establecidos y garantizar las opciones, en este caso: el Semanario, las revistas *Ámbito*, *Serranía*, el ciberdiario y *ahora.cu* en tres idiomas, páginas personales y redes sociales.

Si bien es cierto lo hasta aquí abordado, también, es real la existencia de dificultades para lograr el funcionamiento de una única redacción en el periódico ¡ahora!, con un amplio sistema editorial, un hecho que se traduce en una **contradicción científica de carácter externo**, dada por un lado, entre el notable desarrollo de las redacciones digitales en paralelo a las ya tradicionales y por el otro, la presencia, en ambas redacciones, de diversos flujos productivos, con diferentes sistemas de planificación editorial, aun cuando los productos periodísticos, tanto impresos como digitales, son diferentes y muestran disgregación en lugar de integración.

La contradicción genera el siguiente **problema de investigación**: ¿Cómo garantizar la confluencia redaccional para los soportes impresos y digitales del periódico ¡ahora!?

Objeto de estudio: el proceso del flujo productivo informativo.

Campo de investigación: el proceso del flujo informativo, asentado en la dimensión tecnológica.

El **objetivo general** de la investigación consiste en diseñar una estrategia para la confluencia redaccional en el periódico ¡ahora!

Preguntas científicas:

1. ¿Cuáles son los referentes teóricos y metodológicos que sustentan el objeto y campo de la confluencia redaccional?
2. ¿Cuál es el nivel actual de los procesos paralelos de unión de una sola redacción en el periódico ¡ahora! desde la dimensión tecnológica?
3. ¿Cómo diseñar una estrategia para el funcionamiento de una sola redacción en el periódico ¡ahora!?
4. ¿Cómo evaluar la eficacia y eficiencia de la estrategia organizativa para el ¡ahora!?

El valor teórico de la investigación constituye la creación y adaptación, sobre bases científicas, que garantice la estrategia para el funcionamiento de una sola redacción integral en el periódico ¡ahora!, escenario de algunos de estos cambios tecnológicos, profesional y de lenguaje de largo alcance.

Desde el punto de vista metodológico la estrategia propuesta integra diferentes conceptos y herramientas pertinentes en ¡ahora! y constituye una herramienta de trabajo para especialistas y directivos.

En lo social impacta al fortalecer la credibilidad del periódico ¡ahora!, con el reto de mantener la calidad del discurso periodístico, con una gestión común de interactividad con los receptores y, en consecuencia, con el incremento de la sinergia en su colectivo.

Propicia más entendimiento en el ámbito tecnológico, de dirección, profesional y editorial, con el propósito de una integración de herramientas, espacios, métodos de trabajo y lenguajes

anteriormente disgregados, en función de mejorar la comunicación interna, de una organización dedicada, profesionalmente, a comunicar contenidos hacia sus audiencias.

En el contexto práctico, el valor de la estrategia propuesta se ubica en la capacidad de aplicación demostrada mediante el ascenso gradual del flujo productivo con la confluencia redaccional en ¡ahora! y exhibe las potencialidades para su generalización en semejantes sistemas de organización editorial.

En el desarrollo de la investigación se emplearon **métodos teóricos y empíricos**, con técnicas y herramientas de otras especialidades afines:

Histórico-lógico: Para el desarrollo de los análisis cronológicos, en relación con la evolución y desarrollo según los estudios sobre la confluencia redaccional, tanto mundial como nacional.

Análisis-síntesis: Para descomponer el objeto de estudio en sus partes y determinar las diversas relaciones que se establecen.

Inducción-deducción: Para el desarrollo de las demostraciones o inferencias particulares sobre el objeto de estudio, a partir de aseveraciones generales.

Métodos empíricos:

Revisión bibliográfica-documental: Con el objetivo de sistematizar la información contenida en los textos de carácter científico-histórico entre otros documentos, sobre los referentes metodológicos necesarios para el estudio.

CAPÍTULO: I MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DEL PROCESO DE CONFLUENCIA REDACCIONAL

El objetivo de este capítulo es el análisis teórico del proceso de confluencia⁵, desde su evolución redaccional – al integrarse la tradicional y digital de un mismo medio-, un reto que traza pautas con ayuda de investigadores en la materia como: Flores; Arruti (2001). Bastierra (2002), Applegren, (2004), García-Avilés (2007), Salaverría (2011)

Los estudios de investigación de campo de la Internet avanzan, entre la metodología cuantitativa y la cualitativa, mientras comienzan a percibirse, en relación con la confluencia redaccional, acercamientos más directos e interpretativos exponentes de una realidad en ascenso en el Planeta, que este autor comparte como distinguen: Chanolmsted; Chang (2003), Bianco (2004), Boczkowski; Ferris, (2005), Barbosa (2007b).

Hablar de confluencia redaccional supone situar el fenómeno de los contextos que irrumpieron en el mundo mediático a finales del siglo pasado con la Internet, desde la dimensión tecnológica, la primera en llegar a las redacciones y responsable de introducir el desarrollo de procesos simultáneos de confluencia en lo empresarial, profesional y de contenido, defendido de manera contundente por Cottle (1998). Deuze (2004), Larrañaga (2006), Erdal (2009) y compartido por este autor, quien lo confirma basado en los cambios a los cuales se enfrentan los periodistas durante el flujo productivo y la organización editorial,

Las próximas páginas muestran el análisis histórico de la confluencia multimedia, su situación actual en las empresas periodísticas, el protagonismo que despierta en las redacciones, las principales tendencias y la realidad cubana según los referentes teóricos desde las dimensiones presentes.

⁵ El diccionario de la Real Academia Española define convergencia como “dirigirse dos o más líneas a unirse en un punto; concurrir al mismo fin de dictámenes, opiniones o ideas de dos o más personas

1.1 ANÁLISIS DEL PROCESO DE CONFLUENCIA REDACCIONAL

"Mi sueño es crear una vida social y cultural más plena para toda la gente en todas partes y hacerlo con sistemas de información que cualquiera pueda usar", afirmó Koji Kobasyashi,⁶ a finales de 1977 y lo dicho por ese autor asombró más, porque lo realizaría desde la combinación de Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs), proporcionadas por los nuevos dispositivos semiconductores a larga y alta escala de integración.

En su teoría exterioriza el permanente aceleramiento de los procedimientos de difusión de señales, los métodos analógicos y los digitales, inicialmente ondas senoidales, luego por transmisión digital, finalmente por datos, el video y la voz.

Ya anteriormente en 1950 probaron con el ENIAC⁷ la aplicación de elementos de radio y telefonía, para el procesamiento de datos por computadora. Sistematización y digitalización toparon en el vértice del camino tecnológico.

Ante del impacto de la tecnología digital como fuerza transformadora, para este autor resulta oportuno examinar la organización redaccional, de acuerdo con sus múltiples modalidades y consecuencias en los estudios contemporáneos sobre el ciberperiodismo, como un proceso integracional y multimedimensional en concordancia con rápidas y definitivas transformaciones en las rutinas de trabajo y el impacto en el flujo productivo.

La Internet revolucionó la dinámica de los medios de información, con una movilización mundial en torno de las nuevas redes y servicios, según asevera Boczkowski et. al (2005). Ella es fruto de la fusión de tres elementos básicos, que son los ordenadores personales, la red que los pone en contacto entre sí y el hipertexto como factor de conocimiento. (Salaverría, 2011).

⁶ Especialista japonés al servicio de la Nec Corporation, quien anunció en Estados Unidos, a finales de 1977, que el futuro de su compañía residiría en la combinación de los medios de comunicación con las computadoras.

⁷ 1947 ENIAC. Primera computadora digital electrónica. Fue una máquina experimental. No era programable. Ocupaba todo el sótano en la Universidad de Pennsylvania. La realizó un equipo encabezados por los doctores John W. Mauchly y J. Prester Eckert en la Universidad de Pennsylvania, en los Estados Unidos. Disponible en: http://www.unicrom.com/cmp_historiaPC.asp

Esos tres elementos se entrelazaron desde su nacimiento con desarrollos independientes que tocaban de vez en vez y a principios de los años setenta convergieron en un lugar muy concreto: los campus universitarios de la “california hippy”, relata José Cervera, profesor de periodismo de la Universidad Rey Juan Carlos de Madrid, en entrevista con Jordi Sabaté⁸.

La anterior realidad de la confluencia penetra en las empresas periodísticas similar a como aconteció en otros sectores industriales, según afirma Ramón Salaverría⁹ y comienza a hablarse de la confluencia mediática¹⁰ como uno de los grandes retos de la era digital.

Con las nuevas tecnologías surge un proceso simultáneo de confluencia en lo empresarial, profesional y de contenido, dimensiones que este autor califica de predominante en este proceso como esbozan Salaverría; Sádaba (2004),

La convergencia¹¹, para este autor, descansa en la homogeneización de los soportes, productos, lógicas de emisión y consumo de las industrias infocomunicacionales y, al emplearse en las comunicaciones, significa la integración de la computación con las telecomunicaciones, que este investigador prefiere denominar confluencia.

Aunque según la bibliografía estudiada la convergencia multimedia¹² no es solo la mezcla de una serie de servicios entre texto, voz, imagen en movimiento y sonido, si no en realidad la desaparición de las fronteras firmes entre medios masivos y servicios de comunicación, como defienden Salaverría y Negredo (2009), y la unión de estos en un único mecanismo digital de

⁸ "Internet la inventaron una panda de hippies" Revisado 21.3. 2011 disponible en <http://www.consumer.es/web/es/tecnologia/internet/2006/12/21/158162.php>

⁹ La convergencia tecnológica en los medios de comunicación: retos para el periodismo. Consultado 20,1, 2013. Disponible en http://www.academia.edu/2109687/La_convergencia_tecnologica_en_los_medios_de_comunicacion_retos_para_el_periodismo

¹⁰ La Enciclopedia Británica la define como un fenómeno que involucra la integración de las compañías de tecnología de información y de las redes de telecomunicación con los proveedores de contenido. <http://cnpcaracas.org/2009/03/tendencias/la-convergencia-mediatica-definicion-y-perspectivas/>

¹¹ El Libro Verde de la Organización de Naciones Unidas ofrece dos definiciones: "Convergencia es la capacidad de diferentes plataformas de red de transportar tipos de servicios esencialmente similares y la aproximación de dispositivos de consumo.

¹² **Convergencia multimedia no es solo tecnológico ni gerencial, sino profesional. En ella se ven implicadas sustancialmente todas las tareas redaccionales** Desmitificando la convergencia periodística, José Alberto García Avilés [Chasqui - Revista Latinoamericana de Comunicación](#)

transporte de datos, de banda ancha, conmutado (Internet), mediante una interfaz o envoltorio totalizador es la (World Wide Web)¹³.

Tanto el mecanismo como la interfaz son accesibles desde múltiples dispositivos, mediante la afinidad de redes, y en su red más popular la web logró el éxito por la capacidad integradora de contenidos, servicios y aplicaciones digitales, con una gran cantidad de empresas proveedoras de productos y servicios tradicionalmente disímiles¹⁴.

En la intersección de ambos fenómenos brota la Internet, resultado directo del cruce entre las tecnologías informáticas y comunicación, que entró en la era de la confluencia digital¹⁵.

La plena digitalización, reconoce este autor, permite un acceso a la información en tiempo real en cualquier lugar del mundo, y comunicarse con alguien dondequiera mediante texto, gráficas, video y audio. De hecho, como defiende este autor, no parecen existir límites tecnológicos a las potencialidades¹⁶.

Un conjunto importante de investigaciones refieren sobre los análisis del impacto de la Internet en el flujo productivo de los medios, tanto tradicionales como digitales, de acuerdo con (Domingo, Michel, Garrison y Bruce 2006), Lawson; Borders (2006),

Mientras para este autor las propias definiciones de los conceptos de confluencia y multimedia son motivos de debate y señal inequívoca del proceso de cambio que viven hoy las redacciones de los medios, tras la digitalización de los flujos productivos,¹⁷ en el actual contexto de integración

¹³ Web o la web, la *red* o *www* de *World Wide Web*, es básicamente un medio de comunicación de texto, gráficos y otros objetos multimedia a través de la Internet es decir, la web es un sistema de hipertexto que utiliza la Internet como su mecanismo de transporte o desde otro punto de vista, una forma gráfica de explorar la Internet, disponible en <http://www.masadelante.com/faqs/www>

¹⁴ Villanueva Mansilla E. Convergencia multimedia: más allá de la Internet. Disponible en: <http://macareo.pucp.edu.pe/~evillan/conver.htm>

¹⁵ Es un nuevo lenguaje compuesto por un código binario de ceros y unos, lo que permite el manejo simultáneo de voz, datos e imágenes a través de los nuevos medios electrónicos generados por las nuevas tecnologías de la información. Disponible <http://www.buenastareas.com/ensayos/Sartori-Convergencia-Digital/1804471.html>

¹⁶ La información audiovisual interactiva en el entorno de la convergencia digital:. Disponible en <http://www.unav.es/cys/xiii2/preaviles.htm>

¹⁷ Flujo productivo periodístico el proceso de captación, elaboración y distribución de los trabajos para publicar en un Medio, como parte de las llamadas rutinas productivas, que con la convergencia redaccional requiere un cambio de actitud, según Kerry Northrup (2003)

mediática de diferentes formatos y canales informativos, como enuncia Flores; Arruti (2001), Meneses (2001), Idel (2002).

De ahí que la confluencia redaccional, para este autor, es un fenómeno complejo, con formas y características según su escenario, al realizarse la unión de todos los procesos editoriales y de producción de redacciones tradicionales y digitales, anteriormente separadas, concepto que define la organización del proceso editorial, asentado en la figura del editor gestor de contenidos.

Este autor suscribe la importancia de no observar a la confluencia desde la metodología, sólo como un simple efecto de la tecnología, de acuerdo con las definiciones de Idel, (2002), (Dupagne, Michel, Garrison y Bruce 2006), Erdal, (2009), sino dependiente de condiciones específicas de diversas índoles (profesionales, económicas, de contenidos).

No obstante, este autor reconoce la influencia de la dimensión tecnológica en las alteraciones redaccional durante el proceso productivo mediático.

De acuerdo con definiciones consolidadas, como la propuesta por Dailey et al (2005), con frecuencia la confluencia es percibida como un proceso que culmina con la integración de redacciones, el supuesto ideal por alcanzar para garantizar el flujo productivo hacia todos los soportes, pero para este autor la realidad es diversa, según las características de cada medio.

La confluencia, define este autor, es un proceso de acercamiento -material o funcional- entre espacios, tradicionalmente distantes, mientras la integración comparte el trabajo en un mismo espacio físico y bajo una dirección editorial única de equipos redaccionales que eran independientes. (Killebrew 2003),

García Avilés, (2009), a partir del análisis de medios españoles, alemanes y austríacos, identifica tres modelos de confluencia de redacciones: integración plena, colaboración y coordinación¹⁸, con reingenierías convergentes al digitalizar la base material para la producción noticiosa.¹⁹

¹⁸ Integración plena: Una redacción única garantiza el flujo productivo para diversas plataformas, con un solo mando editorial.. Colaboración: No demanda la existencia de una redacción única, todo gira en torno a una mesa multimedia para coordinar los flujos informativos. Coordinación: Las redacciones permanecen separadas y los contactos entre ellas no están institucionalizados

A pesar de esas premisas, la confluencia, en cualquiera de sus variantes, incide en mayor o menor grado y, este autor lo comparte, en la organización editorial y administrativa, para la estabilidad del flujo productivo, con variedad de contenidos ajustado a la cobertura de hechos noticiosos.

Defensores de la referida tendencia, como comparte este autor, Zaragoza (2002), Singer (2004) defienden la calidad noticiosa para los distintos soportes.

Mientras quienes guardan distancia como Idel (2002), Bianco (2004) y Palacios (2006). alertan de un periodismo menos crítico, más empaquetado, en definitiva más simple.

Sobre todo en proveedores jóvenes, sin formación continuada, con pobre remuneración financiera, sin el tiempo necesario para documentarse, cuestión que este investigador no comparte, porque lo alertaría el editor gestor de contenidos durante la conducción del proceso productivo.

No puede descartarse, alerta este autor, en ningún momento, que los fenómenos de adaptación mutua, entre viejos y nuevos medios, ocurren en múltiples esferas mediáticas, bajo una etiqueta común: confluencia²⁰.

De acuerdo con la investigación de este autor hay una sólida defensa de que la confluencia redaccional- en sus vertientes: tecnológica, empresarial, profesional y de contenido acapara, en los últimos años, buena parte del interés de los investigadores sobre ciberperiodismo, según confirma Salaverría (ed.) (2011).

Este autor refiere que a diferencia de los años 90 del siglo pasado, las investigaciones superan la definición de una nueva modalidad del periodismo y comienzan a estudiar las incipientes relaciones editoriales, logísticas y comerciales de los cibermedios.

¹⁹ Integración de redacciones en los medios locales y comarcales catalanes/ Newsroom integration in Catalan local newspapers revisado 3.9.12 disponible en <http://www.readperiodicals.com/201101/2611826671.html#ixzz25PASZC00>

²⁰ Cibermedios. El impacto de la Internet en los medios de comunicación en España. Sevilla: Comunicación Sociales, Educativas y Publicaciones disponible en http://es.wikipedia.org/wiki/El_Mundo_%28Espa%C3%B1a%29

Durante la primera década del 2000 acontece una avalancha de investigaciones académicas sobre el fenómeno redaccional. Las primeras reflexiones fueron formuladas desde comienzos de los años 1980 por De-Sola-Pool, (1983)²¹

En aquellos primeros aportes, Salaverría, (2005) la confluencia figuraba apenas en términos tecnológicos: un solapamiento entre medios, al sustituir la información en soporte de papel por la naciente en digital.

De acuerdo con esta definición, que comparten García Avilés et al (2008) a mediados de los años 90, las investigaciones comenzaron a centrarse, no tanto en la confluencia de los productos informativos, sino en la reconfiguración logística de las empresas mediáticas, que marcó la intención de ahorrar dinero e incluso reducir las plazas periodísticas con intereses puramente económicos, que sin definirlo, para este autor, muestra rasgo de una intención política-ideológica del medio.

La multiplicación de los procesos redaccionales en esos años incrementa un considerable número de estudios de caso que, desde entonces, tratan de analizar las modalidades, procedimientos y consecuencias de estos fenómenos.²² La perspectiva académica la sitúa en tres “escuelas” a la hora de estudiarlos, cronológicamente consecutivas:

1. Un **producto**: De-Sola-Pool, (1983), Dahlgren (1996). Armañanzas et al (1996), Dahlgren (1996), Cottle (1998),
2. Un **sistema**: Deuze (2004) Killebrew, (2003), Gordon (2003), Singer, (2004); Klinenberg, (2005), Dupagne et al (2006), Jenkins (2006),
3. Un **proceso**: Applegren, (2004), Dailey et al (2005), Salaverría (2005), Lawson- Borders, (2006).

²¹ Acuñó el término "convergencia" para describir el efecto de varias innovaciones científicas en la sociedad en un mundo futurista. En 1983, el libro de la piscina, las Tecnologías de la Libertad que describió los modos de la tecnología. Convergencia digital electrónica presente entre los modos históricamente separados de comunicación. Estos modos de comunicar ideas se están convirtiendo en uno solo

²² La investigación sobre ciberperiodismo en España: Tendencias, resultados y perspectivas. Disponible en http://unav.academia.edu/Ram%C3%B3nSalaverr%C3%ADa/Papers/685066/La_investigacion_sobre_ciberperiodismo_en_Espana_tendencias_resultados_y_perspectivas

Quienes interpretan a la confluencia redaccional como un producto, según este autor, destacan su vertiente instrumental, marcados por cierto determinismo tecnológico, y sin precisar, como suscriben Salaverría; Negredo (2009) que la confluencia consistía en una confluencia de tecnologías, a favor de los contenidos multimediáticos.

Desde los años 1980 hasta comienzo de 1990 cristalizó esa escuela. A finales de la última década del siglo XX cobró fuerza una segunda corriente al definir a la confluencia de manera sistémica.

Los autores de esa modalidad a los aspectos tecnológicos incorporan otros de distintas esferas (audiencias, profesionales, contenidos,..), aunque no existe consenso sobre cuáles son todas esas esferas y este investigador acota que pueden estar definida en relación con los intereses editoriales del medio y el perfil.

Sin renegar de la visión sistémica, ciertas investigaciones recientes, confirma Salaverría, (2009), ponen el acento sobre el carácter gradual de la confluencia en los medios de comunicación y defiende que en el fondo toda confluencia periodística es un proceso confluyente, idea defendida por este autor.

Aunque de acuerdo con las investigaciones realizadas, este autor puede afirmar que en la práctica mediática conjuga las tres escuelas, como un proceso orgánico relacionado por diversos factores, aunque, en ocasiones, sobrevaloran la dimensión tecnológica en detrimento de las restantes.

Para Killebrew (2003), Gordon (2003) el núcleo actual de la confluencia tecnológica no reside ni en las puras transformaciones tecnológicas de la infraestructura de los medios de comunicación, ni en la mera integración de sus equipos y componentes técnicos, sino sobre todo en la utilización de sus contenidos y servicios a través de sus plataformas.

Para este autor la anterior afirmación contribuye a recuperar asuntos clásicos como la organización del trabajo, la gestión del cambio, el liderazgo, la motivación de los equipos y la asignación de recursos que crecen en la confluencia redaccional, desde la sala de noticias en la figura del editor gestor de contenidos.

Por consiguiente, estos estudios para Domingo (2006), García-Avilés et al (2008), destacan los pasos producidos en el marco de las empresas periodísticas en los cambios de los procesos redaccionales, singularmente mediante la integración para consolidar el flujo productivo, en un mismo medio, como defiende este investigador, lo cual propicia una integración de herramientas, espacios, métodos de trabajo y lenguajes anteriormente disgregados.

La confluencia redaccional, de un mismo medio, genera aún debates ante la opción de hacerlo o no. Es una de las tendencias más generalizada en el mundo mediático actual, con criterios encontrados, sin embargo, la opinión de este investigador es que es factible realizarlo.

García Avilés²³ al mencionar los actuales fenómenos redaccionales evalúa que las integraciones son más significativas en la zona anglosajona entre medios impresos y digitales.

Y así muestra como El Financial Times unificó las redacciones impresa y digital en 1999 y para el director del FT.com, Paul, Maidment, es “el único modo de que las empresas valoren al mismo nivel, a sus periodistas de papel y digital”.

En agosto de 2005, el New York Times anunció los planes para la confluencia de sus redacciones de prensa y digital, y lo hacían por la apuesta estratégica de la empresa de que la Internet desde 2000 les había inducido a fusionar ambas redacciones, con el objeto de ganar en calidad y operatividad.

En diciembre del 2005, Usa Today unió las redacciones con el fin de “crear una sola empresa informativa de 24 horas, lo cual evidencia la importancia de la organización editorial diferente, que este autor comparte como requisito principal para la eficacia de una confluencia.

El diario español El País cuando unió sus redacciones convirtió a la Internet en la principal fuerza horizontal integradora, como lo hicieron el Clarín, La Nación, The Guardian, el diario Turun Sanomat (TS) de Finlandia.

Este investigador es partidario de seguir observando esa tendencia, para evaluar el alcance de esos cambios y su viabilidad de acelerar las transformaciones desde lo digital hacia lo tradicional.

²³ Ensayos Desmitificando la convergencia periodística, disponible en: <http://chasqui.comunica.org/content/view/474/1/>

Al analizar el funcionamiento de los referidos medios, este autor destaca como los periodistas trabajan en forma conjunta y dominan la diferencia a la hora de estructurar un tema según cada soporte y con diversos canales de participación para los usuarios. Tal experiencia fortalece la necesaria labor en equipo y ayuda a la instauración de la nueva figura del editor gestor de contenidos.

Los procesos de unificación redaccional respondieron a la tendencia de no dar ningún paso de integración si no existe el propósito de migrar a una estructura organizativa basada con objetivos claros de acción, por esos casi todos los medios demoraron años para ponerlo en práctica y reflexionaron mucho sobre la trayectoria de los diarios, el comportamiento entre los lectores antiguos, la competencia y el valor de los materiales del archivo, que este investigador comparte al no descuidar elementos de valías y conservarlos en el soporte tradicional.

Aplicaron, en la mayoría de los casos, que los contenidos del impreso aparezcan en el digital, sin suceder a la inversa, dándole la primacía al papel, con el acople de los diferentes ciclos del flujo productivo, cuestión que este autor no comparte, porque cada soporte requiere generar sus contenidos de acuerdo con sus audiencias y características editoriales y, a la vez, apoyarse para crear las expectativas requeridas.

Como táctica incorporaron a periodistas reconocidos de papel al digital y viceversa, una mezcla compartida por este investigador, como alerta para dominar mejor cualquier cambios y una experiencia aplicable a los medios principiantes, porque distingue la experiencia profesional y el aprendizaje tecnológico.

Este autor subraya la prioridad dada a la capacitación de los profesionales para la integración, aspecto que enriquece el aprendizaje constante, permite consolidar más el área redaccional y otorga preparación para enfrentar las transformaciones.

De acuerdo con una encuesta realizada por el diario colombiano El Tiempo a 43 periódicos digitales líderes en 18 países de la región, el 74 por ciento de los Medios planean integrar sus redacciones, que este autor acentúa como la realidad hacia dónde va el mundo mediático.

Este autor destaca como en casi todos los medios referidos crearon una nueva y única redacción ubicada, físicamente, en una mesa central multimedia o sala de edición y donde comparten los editores, encargados de secciones y nuevas figuras, y algunos con el editor multimedia.

Con el proceso de unificación comenzó un plan de capacitación y en muchos medios quedó de forma permanente y en sentido general mejoró la calidad del discurso periodístico.

La literatura consultada aborda un grupo de corrientes características en los actuales procesos redaccionales, que este autor acentúa ante el ascenso del nuevo escenario para la gestión de la información en desafío a sus profesionales, entre ellas destacan:

Uso de la planificación y organización rigurosas en todo el proceso de cambio, con la capacitación permanente, para atenuar la predisposición a la transformación.

Los actores requieren conocer los cambios, tanto presentes como futuros. La Internet pasa a ser la principal fuerza horizontal integradora.

Dividen el proyecto en fases en función de esa planificación. Desde el principio quedan claras las diferencias de emitir noticias para determinado soporte.

No dar ningún paso de integración, si no está claro propósito de migrar a esa estructura. Acoplar los ciclos de producción según el medio y resaltar los puntos fuertes del colectivo, para centralizar el mejor servicio de última hora.

La persuasión es la tendencia positiva para logra que los periodistas perciban las ventajas para su quehacer diario, compartan las innovaciones propuestas y las hagan suyas.

Es una constante la creación de un grupo para involucrar a los trabajadores en el proceso. Al alcanzar una dinámica de labor, realizan un nuevo plan de aprendizaje. Algunos medios aplican la variante de enseñanza personalizada

La lección más sobresaliente es saber hacer el diagnóstico y subrayar la dificultad para extirpar a esos detractores que dificultan los cambios.

El diseño exige ser atractivo para reflejar el antes y el después en la manera de concebir el proceso redaccional. El cambio se profundiza con el tiempo.

Surgen los equipos de trabajo circular. La estrategia debe demostrar las ventajas para aprovechar los recursos comunes a favor del flujo productivo.

En una reunión diaria deciden los asuntos para cubrir con la participación, al menos, de un representante de cada soporte, que coordinan su trabajo con el editor multimedia. En algunos medios defienden una nueva figura: el editor gestor de contenidos, que para este autor es fundamental.

El modelo de producción editorial es siempre para 24 horas, con total polivalencia. Para enriquecer los contenidos y escoger temas con formato multimedia, cada redactor dirá su agenda del día.

Se promueve realizar varios enfoques de una misma noticia, con los productos enriquecedores de la información, y un alto grado de planificación y colaboración entre los redactores involucrados en un mismo asunto. Para este autor esa polivalencia se puede estimular desde la figura del editor gestor de contenidos.

Quienes exhiben una situación más exitosa es porque priorizaron una formación dedicada al aprendizaje de cada uno de los integrantes de la redacción, para aminorar el problema de adentrarse al ámbito multimedia.

Este autor no comparte reducir la resistencia mediante la estructura de poder, a través de la jerarquía porque se termina con la imposición. Las decisiones estratégicas pueden llegar desde la dirección, pero siempre hay que explicarlas y no aplicarlas hasta lograr el consenso consciente.

A pesar de las estrategias adoptadas, las reformas en las maneras de trabajar, como sobresale en los medios anteriormente referidos, no evitan la incertidumbre y el temor en convertirse en "hombres orquesta", a la sobrecarga de trabajo e insisten en el temor de un descenso de la calidad del producto o a una falta de reconocimiento profesional y salarial.

Esas problemáticas, en otros estudios de características similares, la identificaron (Domingo, D.; Morgas, M.; López, B. 2002), Masip (2005) y este autor lo refiere como elementos requeridos de total cuidado tanto en el proceso para lograr la confluencia y en su aplicación.

De acuerdo con las experiencias actuales la confluencia redaccional mantiene, al menos, tres pilares:

- Rediseño de la estructura física y organizativa.
- Cambio de mentalidad por parte de los periodistas y directivos.
- Uso intensivo de la tecnología multimedia en el trabajo periodístico.

Este investigador considera la más importante el cambio de mentalidad por parte de todo el colectivo, porque si no se logra, el proceso redaccional no avanza, a pesar de realizar las demás transformaciones. Si no se pueda hacer el rediseño de la estructura física, puede organizarse la llamada mesa de redacción o multimedia, como insignia de lo nuevo.

Ese cambio de mentalidad, insiste este autor, permite entender que la integración transforma los criterios de noticiabilidad en el medio de cierta forma, porque los editores jerarquizan las noticias no sólo en función de su relevancia o actualidad, sino en interés del soporte, con nuevos factores como la posibilidad de ofrecer la información en diversos formatos para decidir si se publican o no, como lo explica Salaverría (2005).

Y puede iniciar el cambio de mentalidad la organización de la redacción, una regla fundamental para la calidad del flujo informativo, con la figura de editor gestor de contenidos, que este autor acentúa como directriz para encauzar el proceso desde el momento en que surge la noticia, a lo largo de todas las decisiones adoptadas, en un ambiente competente, que genere más incluidos noticiosos y aprovecha la información de archivo.

Hasta hoy, no existe una única fórmula maestra de igual aplicación en todas las redacciones, por ello, como comparte este autor, la reinención del periodismo solo puede llevarse a cabo a través de los propios periodistas²⁴, con el sello particular del medio.

La compleja realidad del mundo actual, con el empuje de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, poseedoras de herramientas que varían las formas conductuales de los seres humanos, irradia en Cuba, que no permanece ajena a esas transformaciones y con el derecho de dar a

²⁴ Desmitificando la convergencia periodística, [Chasqui - Revista Latinoamericana de Comunicación](#)

conocer la realidad, según ratifican varios directivos de medios nacionales, provinciales, expertos y profesores universitarios entrevistados por el autor. (Ver cuestionarios en Anexos 1 y 2).

El Comandante en Jefe Fidel Castro, durante una de las sesiones del histórico VII Congreso de la Unión de Periodistas de Cuba (UPEC), en marzo de 1999, afirmó la necesidad de “apoderarnos de la Internet, un sistema que inventaron los ricos, que debemos aprovechar y parece inventada para nosotros”²⁵.

Desde el primer momento urgía, cada vez más, colocar el mensaje cubano en la Internet, pero el desconocimiento y no poseer una infraestructura adecuada, para responder a ese reclamo, impidieron una mayor celeridad, como plantean diversos directivos y estudiosos cubanos del tema.

Cuba logra la conectividad el 22 de agosto de 1996, por el proveedor internacional SPRINT CORP, compañía norteamericana, por un canal satelital a 64k. Fue obligatorio ejecutar el traslado del dominio .cu, en manos de Tino Red, y ponerlo a nombre de CENIAI, entidad encargada de proveer los servicios en el Archipiélago. En octubre de 1996 inauguran el primer servicio, desde el Capitolio Habanero.²⁶

Granma Internacional debutó en la red en 1996 y entre los provinciales el semanario Sierra Maestra, de Santiago de Cuba. Ahora.cu nació el 28 de junio del 2000.

Más que un proceso de búsqueda y comprensión de las particularidades de la comunicación en las redes, las prácticas productivas de los medios cubanos, como corrobora este autor, la signó el hacer sobre la marcha,²⁷ sin prioridad por los directivos de los medios, quienes, en su mayoría, priorizan el soporte convencional.

²⁵ Palabras del presidente cubano Fidel Castro durante las sesiones del VII Congreso de la Unión de Periodistas de Cuba, marzo de 1999. En archivo personal de Rosa Miriam Elizalde, editora del sitio web Cubadebate.cu

²⁶ Martínez Alfonso, Jesús. Una breve mirada a la historia de la Internet en Cuba. Disponible en <http://interred.wordpress.com/1993/02/12/una-breve-mirada-a-la-historia-de-la-internet-cubana/>

²⁷ ¿Hace falta una nueva redacción en nuestros medios? En <http://cibereditor.blogcip.cu>, blog de Pelayo Terry, 28 de mayo de 2009.

Algunos medios cubanos, como aprueba este autor, introducen, con más celeridad que otros, cambios en función de la instantaneidad, multimedialidad, hipertextualidad e interactividad. Aunque ni antes ni hoy logran aprovechar al máximo las potencialidades de las redes, (Terry 2009).

En círculos profesiones y Festivales de la Prensa en Cuba mantienen un interesante punto de debate, que implica tanto la redacción tradicional como la digital: ¿unión de redacciones o separadas? Ahí persiste uno de sus dilemas en todos estos años, sin una estrategia definida para resolverlo que, para este autor, constituye una carencia, desde lo teórico, para abordar el fenómeno redaccional asentado en la dimensión tecnológica.

La puesta en marcha de la redacción digital de cada medio en el país residió en la misión de copiar las noticias de la versión tradicional. ¿Concluyó ya esta práctica? Se cuestiona Terry (2009) y afirma: “Todavía está por demostrarse hasta dónde es buena, mala o regular”.

Aunque la redacción digital en los medios del país es prácticamente inexistente, al recibir, como plantea este autor, el flujo productivo de la convencional e incluso, donde sí cuentan con un espacio físico definido con periodistas, diseñadores, correctores, traductores, hay múltiples puntos de contacto con la tradicional, que posibilita a los contenidos no acercarse a requerimientos de las audiencias en la Internet.²⁸

Un 50 por ciento de los expertos y directivos de medios cubanos, entrevistados por este autor, insiste en que el periodismo digital demanda una forma diferente de pensamiento, y el 75 por ciento reitera la necesidad de cambiar la mentalidad del quehacer rutinario de las redacciones cubanas, análisis que este autor comparte, porque en muchos casos, las rutinas productivas y las estructuras organizativas reflejan más la experiencias cotidianas que fundamentos académicos.

Luego de la irrupción del primer medio cubano en la red, todos los periódicos, emisoras de radio, canales de televisión, revistas y otras publicaciones crearon su espacio digital, afirma Terry (2009) y, como tendencia, menciona este investigador, nacieron impulsados por una imperiosa necesidad

²⁸ El reto de convergencia de redacción en Cuba. Disponible en <http://mesadetrabajo.blogia.com/2009/101707-el-reto-de-la-convergencia-de-redacciones-en-cuba.php>

eventual, sin una estrategia redaccional de acuerdo con las condiciones tecnológicas, profesionales y de lenguajes.

Agrega Terry (2009) que surgen con estructuras para esa labor apremiante y disminuir, en lo posible, los lógicos tropiezos, criterios que este autor comparte y demuestra que aún, en la experiencia del ciberperiodismo cubano, impera la práctica como en un inicio, sin estudios que validen el impacto de la Internet en el proceso redaccional.

Las opiniones en Cuba sobre la situación redaccional están polarizadas, propensión en que este autor coincide, sin embargo ya pasó el “susto” inicial de aquella sensación de incertidumbre de muchos profesionales, cuando vieron irrumpir las computadoras en sus vidas y los jefes empezaron a pedirles que trabajaran “doble”.²⁹

Para este investigador resultó alentador conocer que si bien hay criterios opuestos totalmente sobre la confluencia redaccional, los argumentos esgrimidos, por unos u otros, llevan detrás el peso de sus experiencias y las realidades en su entorno, las cuales pesan en sus decisiones más inmediatas.

Un 80 por ciento de los expertos y directivos, consultados por este autor, aboga por una transición hacia una única redacción integral. Mientras un 65 apoya una reconstrucción estructural de la prensa, para integrar lo convencional con lo digital.

Los anteriores conceptos, que este autor comparte, denotan la necesidad de fortalecer la organización editorial y administrativa de los procesos redaccionales, a favor de un mejor control y orientación de la producción de contenidos, con una estrategia de dirección acorde al diverso escenario de la nueva gestión de la información.

Para el 67 por ciento de los expertos cubanos las condiciones objetivas favorables son: conviven dos modelos de redacción en la mayoría de los medios y con recursos humanos profesional preparados, con la posibilidad de adiestrarse para el uso de las nuevas tecnologías, (Cuba tiene casi 5 millones de habitantes en el espectro de los nativos digitales –nacieron después de 1980- con instrucción para el uso de los instrumentos centrales de la Sociedad de la Información).

²⁹ El Periodismo Digital continúa representando el límite de lo posible, Entrevista a la profesora y periodista Msc. Milena Recio Silva, disponible <http://periodismojosemarte.wordpress.com/2012/05/28/el-periodismo-digital-continua-representando-el-limite-de-lo-posible/>

Sería necesario derrumbar diferentes barreras existentes actualmente, indica el 70 por ciento y enumeran: las mentales (la edición online no es una “versión más”, sino la más importante); recursos humanos (los periodistas todavía no incorporan las herramientas imprescindibles del entorno digital); culturas (conviven en las redacciones diseñadores, traductores, informáticos, comunicadores sociales); materiales (baja conectividad, pobres salarios); liderazgo (no hay mentalidad renovadora entre quienes dirigen y ejecutan la labor periodística).

La comprensión de los sucesos redaccionales de hoy no constituyen una tarea sencilla, y es una necesidad prestarle toda su atención, asevera un 68 por ciento, porque no pueden aspirar el medio tradicional mantener su influencia en la audiencia, como lo hace ahora, precisa un 75 por ciento.

Hoy la confluencia redaccional tiene casi que ser obligatoria, afirma el 84 por ciento, si se quiere lograr una mayor efectividad en los mensajes para los diferentes soportes.³⁰

El 77 por ciento defiende que la primera salida para la noticia es la web y para lograrlo, no puede seguir existiendo la separación de los espacios redaccionales, y no solo físicos, a fin de genera lo más importante de un medio: la información.

Todo esto debería recibir un apoyo material importante, expone el 84 por ciento porque el profesional necesita incentivos para exigirle.

En sentido general, patentiza el 83 por ciento, los medios tradicionales ya confluyen en diferentes procesos, en un traspaso de un modelo analógico de concepción y producción de la prensa a uno enteramente digital.

La apreciación de esta investigación, acorde con el fenómeno redaccional cubano, alerta sobre la carencia de una cultura profesional para la organización del flujo productivo, desde la figura del editor gestor de contenidos, y las dimensiones tecnológica, profesional y de contenido.

Estas carencias, afirma este autor, responden a unas rutinas enraizadas en hábitos cotidianos desde hace unos 15 años y con poca evolución hacia los requerimientos de los adelantos de la academia

³⁰¿Hace falta una nueva redacción en nuestros medios? En <http://cibereditor.blogcip.cu>, blog de Pelayo Terry, 28 de mayo de 2009.)

actual sobre el ciberperiodismo y desconocimientos de las necesidades reales del mundo digital cubano.

También este autor evidencia la importancia de crear un espacio de intercambio constante, entre los distintos actores interesados en estos ámbitos de indagación, en el que se visibilicen los caminos transitados, los posibles rumbos de las mejores reflexiones con el uso de los más avanzados sistemas de gestión de contenidos.³¹

Considera, este investigador, lo fundamental de acelerar la preparación para los nuevos roles que exige la confluencia como: periodista polivalente, periodista de datos, comunicador-editor redes sociales, editor online, diseñador informacional, productor multimedia, gestor de información, comunicador, atención a los usuarios entre otros.

El estudio del tema en Cuba, asevera este autor, requiere de la pertinencia de un bagaje teórico del quehacer práctico sobre las experiencias acumuladas en las redacciones y que, a pesar de las mínimas condiciones tecnológica, se puede trabajar en la confluencia redaccional en un mismo medio.

Una situación recurrente en los medios cubanos, entiende este autor, constituye la falta de personal calificado e infraestructura tecnológica para enfrentar un ritmo intenso de trabajo en los diferentes soportes, por eso es tan importante el proceso de formación continua en las redacciones, ausentes en casi todas, para aprovechar la cantidad de posibilidades, herramientas y aplicaciones.

Este autor insiste en la jerarquía de una estrategia para su desarrollo, porque a pesar de las carencias tecnológicas reales en los medios cubanos, deben aprovecharse las actuales oportunidades para hacer eficiente la organización editorial, con un flujo productivo que permita constantes actualizaciones.

De acuerdo con los criterios vertidos y las investigaciones consultadas, entre las principales amenazas para la confluencia redaccional en Cuba, en que este autor coincide, están: La escasa preparación profesional para el manejo de los nuevos roles, pobres recursos tecnológicos con un

³¹ Arias Sosa, Lianet. CMS: ¿Camino a la solución? Sobre las actuaciones profesionales de las web cubanas que han implementado CMS's. Página 5. Tesis de Licenciatura en Periodismo. La Habana, 2007.

ancho de banda que genera conexiones lentas, razón por la cual algunos directivos, con decisiones, restringen o anulan el uso de la multimedia dentro de sus sitios.

Ante estas realidades, este autor confirma que la confluencia redaccional surge como un gran reto para el periodismo cubano y requiere dar los primeros pasos con una formación intensa, a través de una serie de cursos para preparar a los integrantes de ambas redacciones, porque ante el avance de la Internet, no queda otra alternativa que aprovechar sus ventajas e intentar minimizar cualquier inconveniente.

Una integración mediáticas puede ser posible incluso a corto plazo, sin embargo, este autor aboga porque la confluencia redaccional encuentre receptividad, con la organización de un proceso riguroso para su materialización, porque la solución no es resistirse, sino adecuar la perspectiva más conveniente para Cuba.³²

1.2 REFERENTES EPISTEMOLÓGICOS DEL PROCESO DE CONFLUENCIA REDACCIONAL

Al final del siglo pasado, la tranquilidad redaccional en los periódicos era, como desde sus inicios, cadenas lineales de producción con un objetivo único: publicar un diario o sus suplementos, con engranes propios entre linotipos, plomo y la corpulenta rotativa convencional.

La tecnología digital y el ciberperiodismo³³, trastocaron el tradicional modelo de prensa, sincronizado por el hábito cotidiano de su colectivo.

Esas alteraciones en el proceso productivo, autores como Dahlgren, (1996)), Dibeau et al (2001), Boczkowski et al (2005), coinciden en destacar su total influencia en el flujo productivo de las empresas mediáticas, mientras Salaverría (2005) alerta que independientemente de los avances de la tecnología digital muchos medios se contentan con adoptar mudanzas puramente cosméticas, criterio compartido por este autor.

³² El reto de convergencia de redacción en Cuba. Disponible en <http://mesadetrabajo.blogia.com/2009/101707-el-reto-de-la-convergencia-de-redacciones-en-cuba.php>

³³ El ciberperiodismo es la disciplina del periodismo que emplea el ciberespacio Ramón Salaverría. Redacción periodística en la Internet. Editorial Pablo de la Torriente, 2005, p36, La Habana, Cuba

En 1995 lanzan varios sitios web prácticamente experimentales, mientras diez años más tarde, la publicación en la Internet ascendía a toda una industria periodística, si no madura, sí al menos floreciente, porque cada vez se introducían más transformaciones en el flujo productivo, como destaca Salaverría, (2011), asunto que este autor distingue por el cuidado especial durante todo el proceso de la organización de la confluencia redaccional.

Desde los primeros estudios sobre este ámbito en 1996, avizora Armañanzas et al (1996), la multimediabilidad y flexibilidad del periodista, según las transformaciones profesionales y de contenido del flujo productivo, con el advenimiento de la tecnología, como define este autor, una de las cuatro dimensiones principales para consolidar la confluencia redaccional.

Como destaca este autor la teoría en desarrollo indica disloques en los paradigmas clásicos de la profesión en todos sus procesos, con desconocidos recursos para los eventos de composición, producción y difusión de la prensa, denominadas rutinas productivas, y así lo defienden varios autores entre ellos: Bianco (2004), Dupagne et al (2006), Barbosa (2007b).

Entonces, concuerda este autor, la dimensión tecnológica es la encargada de la reconfiguración profunda de las tareas mediáticas y portadora de nuevos horizontes en el quehacer periodístico, al posibilitar la digitalización, la introducción de rápidos cambios en el proceso productivo, y para García-Avilés (2009), Salaverría (2011) muestran la doble crisis del periodismo –la económica a nivel de sociedad y la propia de la industria periodística.

Con el advenimiento del siglo XXI, la Internet fortalece su protagonismo como principal fuerza horizontal integradora, portadora de los cambios más profundos de las redacciones periodísticas, tanto entre la convencional y digital de un mismo medio, como la multiplataforma (periódico, radio, televisión y digital) soporte giratorio hacia lo multimediático.³⁴

Autores como Masip (2005), Larrañaga (2006), Jenkins (2006) acentúan, como segura, la recomendación que, con regularidad, establecen las asignaciones editoriales a los periodistas y evitar duplicidades, disposición que este autor marca como efectiva para la planificación editorial en el proceso redaccional.

³⁴ Multimediático. Cualquier objeto o sistema que utiliza múltiples medios de expresión. Disponible en <http://es.wikipedia.org/wiki/Multimedia>

La confluencia tecnológica es la primera en llegar a las redacciones, dimensión transformadora con su impacto en la digitalización de las redacciones que, casi sin saber, modifica de raíz todos los procesos esenciales atribuidos al flujo productivo, como refieren Salaverría; Negredo (2009).

Algunos periodistas consideran que tal fenómeno empeora sus condiciones de trabajo y otros lo aprecian como posibilidad de aprender más, contradicción subrayada por este autor, como rasgo distintivo a quienes están a favor o en contra de la confluencia redaccional.

Para Quinn (2006) la tecnología irrumpe en los sistemas de producción informativa, en la organización editorial, administrativa y nuevos roles para la cultura profesional, con el reto de hacer algo distinto y aprender sobre la marcha, que este investigador asume de interesante, para evitar en la redacción rechazo a toda innovación.

Salaverría y Sádaba (2004) al referirse a los nuevos roles, como parte de la dimensión profesional, destacan, como coincide este autor, que lo favorece la implantación de los sistemas de gestión integrada de los contenidos, uno de los aportes de la tecnología³⁵.

Para este autor la realidad muestra en el proceso de producción informativa, el crecimiento de la integración de funciones. Los periodistas asumen roles tales como: vídeo, fotografía, edición, diseño, publicación, con la incorporación del correo electrónico, interactividad, redes sociales, página personal, muestra de la polivalencia referida a finales del siglo pasado y validad la dimensión profesional, defendida por Salaverría; Negredo (2009).

La tecnología digital, define este autor, posibilita una presencia activa en las redes y páginas personales, pero sucede en el ámbito cubano que la presencia en facebook y twitter es para repetir contenidos ya publicados o mensajes muy personales.

Mientras la blogosfera como tal es inexistente, a pesar del número de páginas personales, con pobres contenidos y dañadas por la desactualización.

³⁵ La confluencia de redacciones es un proceso que aprovecha la innovación tecnológica para alcanzar metas específicas en marcos de condiciones específicas. Disponible en <http://periodismodigital.wikispaces.com/8.+Redacci%C3%B3n+convergente>

La realidad supone la necesidad de concientizar más la oportunidad brindada por esos espacios, para lograr una combinación de las dimensiones tecnológica con la profesional, con una figura central el editor gestor de contenidos.

Como explican Singer (2007), Salaverría; Negrodo (2009) se requiere dominar nuevas técnicas de investigación, el uso preciso de las fuentes digitales y conocer los códigos, tanto textuales como audiovisuales, para poder elaborar contenidos multimediáticos, aprovechar las redes sociales para divulgar y generar contenidos, cuestiones que no están presentes en una gran parte de los periodistas de ¡ahora!, como confirman las entrevistas, observación y conversación con periodistas de ese medio y este investigador, también, válida.

El escenario de la redacción comienza a exigir habilidades colaborativas de los reporteros, con técnicas para dominar el trabajar en grupo, las cuales para Salaverría (2011) obedece a una necesidad que favorecerá al ciberperiodismo, pero advierte cuidar la calidad de los contenidos y este autor aboga por cultivar la creatividad y la apuesta constante por la competitividad profesional.

Ahora el periodista, además de estar actualizado en la técnica de su profesión, requiere saber entenderse con otras culturas - informáticos, traductores- y a la vez, poder generar, coordinar comunidades online, valorar los intereses de las audiencias, que apunta a un profesional flexible, como se dijo desde el siglo pasado por Armañanzas, et al (1996).

Al poder dominar esos perfiles, el periodista adquiere la denominada polivalencia, la multimedialidad, compatible con la multitarea, que para Salaverría, (2005) es una respuesta del profesional ante las transformaciones redaccionales y, este autor explica su surgimiento, más por interés individual y menos por estrategia editorial.

Machado, et al (2007a) realiza un análisis de otras perspectivas abiertas por las redes sociales en la producción informativa, que no se trata exclusivamente del llamado periodista digital, sino nuevos roles,³⁶ con una cultura profesional diferente, cuya característica permite utilizar formatos desiguales en un contexto de confluencia redaccional. Este autor confirma hoy mayor

³⁶ De esos aspectos se ocupa, fundamentalmente, John Pavlik. Véase su último texto, Pavlik John. A sea-change in journalism: Convergente, journalists, their audiences and sources. *Convergence*, vol. 10, number 4, winter. Luton: John Libbey, 2004, 21-29.

responsabilidad y protagonismo en el proceso de producción informativa por parte de estos profesionales.

Salaverría (2005) es defensor de la dimensión de contenido y la posición adquirida por los lenguajes periodísticos, como nuevas posibilidades con la Internet, al combinar códigos textuales, audiovisuales y la participación activa de la audiencia, para la creación de una nueva retórica en la multimedia, aún en fase experimental³⁷. Este autor reitera que aún el lenguaje empleado hoy en la Internet, heredero directo de los géneros y los formatos tradicionales, requiere de más profesionalidad.³⁸

Las características de la dimensión de contenido: interactividad, hipertextualidad, multimedia, instantaneidad y memoria son incorporadas, poco a poco, en el quehacer diario de las redacciones, como ilustra Palacios (2006) y este autor insiste en la importancia de aprovechar más la tecnología en el nuevo escenario.

No obstante, hay una rápida evolución en novedosas hechuras de la información en la Internet y, de acuerdo con Salaverría (2011), conviene estar atento a ellas, porque aportan pistas sobre cómo puede ser el futuro del lenguaje periodístico en las redes, dimensión que, como tendencia, reitera este autor presenta menos avances a las anteriormente referidas.

El área de más progreso, para Salaverría (2011) es la infografía que, en pocos años, escaló a una depurada pieza periodística con textos, imágenes estáticas y dinámicas, 3D, sonidos y cada vez mayores dosis de interactividad.³⁹ Considerada una de las dimensiones más desafiante para la profesión por el empleo de los géneros y estructurar los contenidos por niveles de profundidad. Este autor reitera su poco empleo en la prensa cubana

³⁷ Como las referidas al tacto (servicios de transcripción automática al lenguaje Braille para ciegos, sistemas de realidad virtual 3D, etc.) y al olfato (dispositivos para la síntesis digital de aromas, etc.)

³⁹ (Esta modalidad la denominan Ramón Salaverría y Samuel Negredo periodismo inmersivo, al invitar al receptor a que experimente, por sí mismo, el sentido del mensaje en su libro *Periodismo integrado, convergencia de medios y reorganización de redacciones*. Texto en PDF, en Internet en www.periodismointegrado.com, Editorial Sol90media).

Para Domingo et al (2002) una buena organización informativa no debería dejar nunca a la audiencia con sed de conocer, y este autor patentiza la importancia de preparar, redactar, ordenar y enlazar aquellas informaciones relacionadas con el tema, consideradas interesantes y que permita decidir al receptor.

La evolución en los géneros periodísticos, antes los efectos de la ciberredacción, la advierte Salaverría (2011), quien defiende la ocurrencia de una mutación, aún en los más tradicionales, hacia el reportaje multimedia, los nuevos formatos de noticia, la entrevista digital -con la intervención de los lectores en tiempo real- y los foros, entre otras novedades. Este autor subraya su criterio, cuando asevera que los textos están incompletos, si no incluyen enlaces, audio o vídeo.

Mientras los foros, chats, debates, etc., rompen el concepto tradicional de comunicación unidireccional (de uno a varios), para ser pluridireccional (de muchos a muchos), y permiten la retroalimentación; con un receptor-emisor activo, con nuevos hábitos de consumir la información.⁴⁰

Los mencionados referentes, presentes en la confluencia redaccional y, examinados por este autor, figuran en los distintos adelantos en el mundo mediático cubano, sin aún mostrar su primera experiencia de integración y este investigador propone tener presente una cuarta dimensión la política- ideológica, que hasta donde consultó no está explícito en los estudios realizados.

En Cuba todo lo relacionado con la prensa tiene su principal mirada a partir de lo político-ideológico, desde la fuerza moral de la Revolución y la dirección de la Política Informativa por el Partido Comunista de Cuba (PCC).

A los periodistas cubanos los caracteriza un clima de honestidad, apego a la verdad, sin manipulación, alto compromiso político y ético predominante en las redacciones.

La dimensión política- ideológica debe ahondar en las relevantes consecuencias para la información, con su vigencia mucho más profunda para acceder al escenario público con la verdad

⁴⁰ Ensayos Ciberredacción periodística: Nuevo lenguaje para un nuevo medio, Inma Martín Herrera disponible <http://chasqui.comunica.org/content/view/421/127/>

como premisa, con toda su cosmovisión ética, para dar respuesta a la realidad cubana de hoy, con el ánimo de intensificar la polémica y la pluralidad de criterios, alejados del discurso autocomplaciente.

No se puede descartar la presión generada por el conflicto Cuba-Estados Unidos, situación específica agudizada desde el primero de enero de 1959, aparte de definir el ejercicio periodístico en la Isla llega a politizar a la profesión, no obstante que los impactos de las nuevas tecnologías y la misma globalización suponen otros retos a la prensa.

El principal desafío para el mundo mediático cubano seguirá siendo entender las posibilidades de la confluencia, tanto redaccional como entre medios, con una integración editorial acorde con una sociedad urgida de competitividad y con mayores espacios para las audiencias.

Se tiene que ver la confluencia aquí adecuada a condiciones específicas, como un ente facilitador, para un desempeño mucho más eficaz y certero a la hora de transmitir mensajes, que siempre significa un retrato objetivo e inteligente de la cotidianidad cubana, en medio de una tenaz lucha ideológica destinada a divulgar la verdad desde este Archipiélago.

De ahí que, aparte del talento individual para asumir la compleja tarea, se requieren de mecanismos, cada vez, más reforzados en acierto y dinamismo noticioso.

Cuando es mayor la descentralización de la autoridad, lo cual exige más autorregulación ética; la confluencia redaccional contribuye a mejorar los canales de comunicación interna adecuados al flujo informativo necesario, según los soportes que funcionan en cada medio, además de potenciar determinadas estrategias informativas acorde con la organización social y las audiencias.

El fin es proporcionar la identificación de las principales características, para facilitar la comprensión de sus funciones dentro del complejo panorama de la dirección periodística cubana.

El proceso actual de confluencia redaccional en Cuba puede ser mucho más rico en matices político-ideológico, una dimensión específica no tenida en cuentas por expertos y estudiosos internacionales que, al investigar sobre el tema, solo mencionan cuatro dimensiones: empresarial, tecnológica, profesional y de contenido y la primera no fue considerada en esta investigación.

Desde la dimensión político-ideológica, la confluencia redaccional en el país es clave en el factor de las ideas para encarar la responsabilidad mediática con los Lineamientos de la Política

Económica y Social del Partido y la Revolución Cubana, aprobados en el VI Congreso y los objetivos de la Primera Conferencia Nacional.

Con la confluencia redaccional se pueden aprovechar más los recursos técnicos, humanos y financieros disponibles en cada medio, en consonancia con los objetivos desde el 137 al 139, aprobados por el VI Congreso del Partido.

Esos Liniamientos, en síntesis, instan a fomentar el desarrollo de investigaciones sociales y humanísticas, con mayor atención a la capacitación y formación continua del personal técnico y de dirección, según el desarrollo científico-tecnológico, y definir e impulsar nuevas vías para estimular la creatividad de los colectivos laborales.

Y esos fines se conducen mejor con el máximo aprovechamiento informativo, capacidad para el trabajo en equipo, confianza con las nuevas tecnologías, agilidad para encauzar la información y destrezas profesionales para cumplir las misiones encargadas a la prensa en los lineamientos desde 65 al 72.

El cambio estructural necesario que modifica a la redacción facilita la toma de decisiones, los estudios de opinión, impregna más efectividad a los mensajes y al reflejo de la realidad cubana, con el destaque de las informaciones locales, así como la información oportuna, objetiva, sistemática y transparente; suprime los vacíos informativos, con el ejercicio permanente de la opinión, la crítica, la polémica a favor de la cultura del debate, sobre la base del uso racional de los recursos.

La dimensión político- ideológica en Cuba comprende el estudio de la dinámica de la imagen organizacional del medio, el valor de pertenencia del colectivo y la tradición periodística cubana, la importancia de la agenda temática, el perfil editorial y la articulación entre rutinas productivas, ideología y cultura profesional.

Conclusiones parciales:

- La confluencia redaccional requiere de tres acciones elementales: planificación, innovación y formación, todas juntas y simultáneas, para encarar los cambios profundos a los cuales se enfrentan los periodistas durante el flujo productivo y la organización editorial, desde las dimensiones tecnológica, profesional y de lenguaje.

- Por el impacto de la tecnología digital, como fuerza transformadora, resulta oportuno examinar en Cuba la confluencia redaccional, de acuerdo con sus múltiples modalidades y consecuencias en los estudios contemporáneos sobre el periodismo.
- El modo más adecuado de concebir la confluencia redaccional es como un proceso sujeto a una escala continua, de acuerdo con la integración de herramientas, espacios, métodos de trabajo y lenguajes que se tengan, sin situar a la dimensión tecnología como su único elemento desencadenante.
- La confluencia redaccional demanda de la figura del editor gestor de contenidos y servicios editoriales noticiosos, desde el funcionamiento de una sala o mesa de información o multimedia.
- No existe, al menos de forma explícita en los autores consultados, una estrategia que contribuya al diseño e implementación que facilite el funcionamiento del proceso de confluencia redaccional en Cuba.

CAPITULO II. PROPUESTA DE UN DISEÑO DE ESTRATEGIA PARA LA CONFLUENCIA REDACCIONAL EN EL PERIÓDICO ¡AHORA!

El objetivo de este Capítulo es el diseño de una estrategia, para el funcionamiento de una única redacción integral en el periódico ¡ahora!, con un editor gestor de contenidos y servicios editoriales informativos, que dirija el flujo productivo continuo, desde el funcionamiento de una mesa de edición o multimedia.

La estrategia responde a la nueva organización editorial y administrativa, a fin de aprovechar la dimensión tecnológica para fortalecer la labor en equipo, la superación continua y las funciones de integración desplegadas desde la llegada de la Internet al periódico en 1999.

La planificación es imprescindible, tanto en lo editorial como en lo administrativo, al igual que la innovación en los aspectos tecnológico, profesional y de contenido, con una filosofía de constante formación.

Es indispensable fomentar el uso competitivo de los recursos digitales por parte de los periodistas y aprovechar la hipertextualidad, interactividad, multimedialidad y el manejo de los nuevos géneros periodísticos, para incrementar los contenidos a la información.

Las características distintivas de la estrategia constituyen la integración de las tres dimensiones referidas en la literatura internacional: tecnológica, profesional, de contenido y agregarle la político ideológica, en su más pleno desarrollo que, en el caso cubano, es imperioso para la práctica del mundo mediático nacional.

Hay un análisis del impacto de la dimensión tecnológica en el proceso redaccional de ¡ahora! y el comportamiento actual del resto de las dimensiones de este proceso

Para la definición de las características empíricas de la estrategia, el autor consultó a varios expertos, quienes emitieron sus reflexiones sobre este proceso.

2.1. IMPACTO DE LA DIMENSIÓN TECNOLÓGICA EN EL FLUJO PRODUCTIVO PARA LOS DIVERSOS SOPORTES DEL PERIÓDICO ¡AHORA!

El periódico ¡ahora! es una institución de comunicación- información del subsistema de medios de la prensa escrita en Cuba, a su vez, es influyente en la provincia de Holguín como parte del sistema general de Medios de Comunicación en el país. Responde a la organización política del Partido Comunista de Cuba encargado de dirigir la Política Informativa del país,

Sus características lo distinguen al acoger, en su seno, a cinco soportes con perfiles diferentes y la intención de acercarse cada vez más a sus audiencias:

- Semanario ¡ahora! con 60 mil ejemplares cada sábado. Surgió como diario el 19 de noviembre de 1962 y pasó a semanario en 1991 por las carencias del periodo especial.

-La revista trimestral *Ámbito*, dedicada a la cultura en la provincia, con mil ejemplares. Tiene un coordinador, tributan pocos periodistas del semanario y, principalmente, lo hacen los colaboradores. La maquetación hasta su envío a la imprenta lleva la hechura del mismo equipo del Semanario. Surgió el 19 de mayo de 1987.

-La revista mensual *Serranía*, con 5 mil ejemplares, para los municipios montañosos de la provincia. Cuenta con una coordinadora. Su composición y edición es semejante al anterior. Nació el 2 de diciembre de 1995.

-El sitio *ahora.cu*, en tres idiomas: español, inglés y francés, salió el 28 de junio del 2000. Tiene una redacción con un editor web, tres periodistas- y el resto del Semanario también tributan-, tres traductores, un diseñador- desarrollador y una correctora montadora de la página en español.

-El ciberdiario circula de martes a viernes, por correo electrónico. Disponible en PDF en *ahora.cu*. Cuenta con una coordinadora y una diseñadora, el resto del proceso lo hace la redacción del semanario. Surgió el 19 de noviembre del 2010.

La digitalización del Semanario fue lenta en un inicio, al llegar, en 1998, las primeras computadoras, que introdujeron determinados cambios en la captación, elaboración y emisión de la

noticia, al transformar la organización y planificación editorial, a sus profesionales, con diferente secuencia productiva y tecnológica⁴¹.

Desde su inicio paulatinamente coinciden varios pasos paralelos de confluencia desde la dimensión tecnológica, factor desencadenante de este fenómeno, tanto en todo el recorrido del flujo productivo, en la planificación editorial, en el ordenamiento de la redacción, con nuevos perfiles y cambios en los lenguajes, con contenidos multimediales.

Es la expresión de la denominada primera escuela del proceso redaccional, en la que la tecnología digital, por sí solo, induce a los cambios radicales en el modo de hacer periodismo, como sucedió en ¡ahora!, como consecuencia inevitable de la digitalización.

Coinciden en el periódico diversos fenómenos orgánicos por la interrelación de diferentes factores, que desencadenan procesos confluentes en las redacciones convencional y digital desde lo sistémico, reflejo de la segunda escuela del proceso redaccional, con fuerza en la dimensión profesional.

Se desarrolla un proceso⁴², sujeto a gradación como una secuencia evolutiva entre los contenidos y la forma de realizar el trabajo de las redacciones en ¡ahora!, con grados cada vez más confluentes entre los equipos redaccionales, la coordinación de los textos de sus soportes, con estrategia editorial de promoción cruzada entre los medios impresos y los digitales.

Todo el proceso de desarrollo digital muestra rasgos distintivos de las tres escuelas del fenómeno redaccional, presentes en la literatura mundial consultada por este autor, que sustentan las dimensiones tecnológica, profesional y de contenido en determinados ángulos lo cual exigen una organización redaccional distinta.

⁴¹ La presente investigación tiene su origen en el desempeño como director, por 21 años, de ¡ahora!, y testigo de la llegada de los primeros dispositivos digitales.

⁴² Definida en los modelos teóricos como la tercera escuela del proceso redaccional. Ramón Salaverría, disponible en [http://www.academia.edu/2109687/La convergencia tecnologica en los medios de comunicacion retos para el periodismo](http://www.academia.edu/2109687/La_convergencia_tecnologica_en_los_medios_de_comunicacion_retos_para_el_periodismo)

Precisamente es el flujo productivo, que este autor lo define, como un proceso para obtener el conjunto de trabajos informativos y de contenidos disponibles en una redacción para su publicación.

Entre los principales alteraciones sobresalen que la selección de la información requiere de una eficiencia imprescindible en el proceso de producción, prepararla para diversos soportes, enriquecer su contenido varias veces, aportar nuevos datos y queda atrás, cada vez más, la presentación convencional de la noticia.

Hay un incremento de los procesos rutinarios de trabajo, con menos tiempo para la elaboración. Esa realidad, reitera este autor, impone una esmerada planificación con el fin de tener suficientes noticias para la constante actualización de los contenidos y lleva a priorizar a las agencias con sus criterios de relevancia en la noticiabilidad.

Para Wolf (2007) las tecnologías comunicativas hacen más flexibles, hasta cierto punto, el trabajo redaccional, elemento ratificado por este autor, pero a la vez, más severo por el mayor vínculo con el proceso productivo, más acentuado el sometimiento con las fuentes, y distante la elaboración noticiosa de modo autónomo e independiente.

Este autor defiende, como base para la organización editorial, el funcionamiento de una mesa de redacción o de noticia⁴³, con una figura principal: el editor gestor de contenidos editoriales noticiosos, con la intención de generar cada vez más materiales propios, optimizar los recursos, con un periodismo más abierto a las audiencias de los soportes de ¡ahora!

El editor gestor de contenidos es el máximo responsable de los servicios informativos. Es la nueva figura de más alto nivel de la organización editorial, que simboliza los cambios organizativos y funcionales a favor de la coordinación y la confluencia necesarias para orientar el proceso, desde el momento en que surge la noticia hasta todas las decisiones durante la edición.

⁴³ La mesa multimedia o de asignaciones trabaja con los diferentes soportes para ordenar el flujo productivo.. Disponible en http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol11_5_03/aci03503.htm

Este nuevo responsable establece, con prioridad, una agenda propia para cada día, con planificación eficaz y flexible para mirar a la redacción desde diferentes perspectivas y define, en primer lugar, lo importante o no para contar. A partir de ahí decide el soporte que mejor comunique la información recogida, como expresión de mayor adecuación de los contenidos.

Para conocer las habilidades de los periodistas y demás profesionales de ¡ahora!, sobre el cambio en las prácticas y rutinas productivas, según defiende Naya (2003), así como la influencia de la digitalización en la transformación del flujo productivo para los diversos soportes, este autor aplicó una encuesta relacionada con los impactos de la dimensión tecnológica. (Ver anexo 3)

El 70 por ciento de los periodistas trabajan más para el tradicional, con determinado aporte al digital, el 23 por ciento solo para el digital y el 6 por ciento únicamente para el tradicional. El 66 por ciento prefiere una sola redacción, el 19 por ciento digital independiente.

El 86 por ciento recibió capacitación sobre las nuevas tecnologías, el 47 por ciento dedica el 60 por ciento del tiempo al tradicional y el 40 para el digital; el 20 por ciento para los dos al mismo tiempo. El 58 por ciento, cuando participa en coberturas, tributa para la web, aunque no con la inmediatez necesaria, ni la constante actualización de la noticia, el resto prefiere poner el mismo trabajo en los dos soportes.

Según los conocimientos sobre las nuevas tecnología el 20 por ciento puede gestionar la arquitectura de un cibermedio, el 23 moderar un foro deliberativo, el 19 administrar una comunidad virtual, el 50 por ciento laborar diferentes contenidos, tanto para el tradicional como para la web, el 23 editar la información con texto, audio y video, el 60 por ciento participa en las redes sociales, el 58 por ciento tiene página personal, de ellos el 10 por ciento la actualiza semanalmente, el 23 por ciento varias veces en la semana y el 19 por ciento esporádicamente.

Al calificar su desempeño en las redacciones el 20 por ciento lo define como periodista en transición hacia la multimedialidad, el 29 por ciento multitarea, el 20 polivalente, y un 10 por ciento solo convencional. El 66 por ciento está satisfecho con su desempeño y el 33 no.

Al referirse a la fase de desarrollo de los contenidos para el digital, el 70 por ciento opina que vuelcan los textos del tradicional y el 19 por ciento cataloga a la web como un nuevo medio, con contenidos diferentes al tradicional o de otras fuentes.

En cuanto a la capacitación el 60 por ciento dice que es esencialmente dirigida para el digital, mientras el 20 por ciento no opina así. Sobre si se considera que la prioridad es la creación de productos multimediáticos, el 53 por ciento lo afirma y el 33 lo niega. El 66 por ciento considera que la urgencia es aprender, escribir y dominar los nuevos roles para la Internet.

Sobre si el uso de la nueva tecnología digital cambia la producción de noticias, altera las prácticas y rutinas de producción un 70 por ciento lo afirma, el 43 por ciento defiende el surgimiento de nuevos roles, el 33 por ciento lo considera alterador de la cultura profesional y el 23 por ciento que chocan culturas diferentes.

El 66 por ciento apoya, que entre las habilidades decisivas para las nuevas tecnologías sobresalen: la formación básica y general para ejecutar cualquier trabajo en la redacción.

El 76 por ciento puede crear contenidos para cualquiera soporte de ¡ahora!, el 30 por ciento garantizar flujos continuos para el digital.

En determinados trabajos el 30 por ciento usa interactividad, el 28 hipertextualidad, el 20 por ciento multimedia y el 30 por ciento instantaneidad.

Para el 70 por ciento no lacera la calidad del proceso productivo, escribir con más rapidez para el digital y garantizar la planeación del tradicional, mientras para el 30 sí. El 70 por ciento le interesa tener los roles de un periodista multimedia.

Entre las mayores amenazas para los periodistas de ¡ahora! destacan: Resistencia al cambio, no dominio de las nuevas tecnologías, ni el lenguaje multimedia con desconocidos roles, poca autopreparación y capacitación continúa sobre las novedades de la Internet.

En relación con la confluencia redaccional, el 29 por ciento dice conocer, el 19 poco, un 33 solo hablar y un 10 por ciento nada.

Sobre las condiciones instauradas para la confluencia redaccional en ¡ahora! el 40 por ciento lo cree posible y el 23 lo niega. En relación con las principales ventajas para la confluencia el 66 por ciento destaca la dimensión profesional (convencional), el 19 la tecnológica y un 6 por ciento reducción de costos.

El estudio logra describir las características objetivas del trabajo en ¡ahora!, aunque en ningún momento hablaron de los soportes en papel *Ámbito*, *Serranía*, ni el *Ciberdiario*.

El análisis muestra a la Internet como motor integrador vertical del proceso del flujo productivo y revela las principales carencias formativas presentadas por los profesionales de ¡ahora!, con las nuevas competencias, habilidades y destrezas propias del periodismo digital.

El estudio⁴⁴, según ese autor, patentiza la necesidad formativa en el proceso de confluencia redaccional, a fin de lograr el cambio de mentalidad en los periodistas, ante los requerimientos de ser más creativos, flexibles y dominar nuevas técnicas para su trabajo, pero aún permanece arraigada la valoración personal de las condiciones laborales, desde durante más de 12 años, con choque de culturas diferentes, similar a lo acontecido en el mundo y en el resto de Cuba.

¡ahora! inauguró la redacción digital en el 2001, en busca de polivalencia, cada vez más creciente, de todo el personal en sus diversos roles.

El licenciado Luis Barnés Díaz, desarrollador del programa digital de ¡ahora!, desde la fundación del sitio el 28 de junio del 2000, comenta que hay las condiciones mínimas, pero posibles para la confluencia redaccional en una entrevista de profundidad, (Ver cuestionario en anexo 4).

El director de ¡ahora!, licenciado Jorge Luis Cruz Bermúdez, aboga por perder el miedo a cambiar e insta a apoderarse de las nuevas tecnologías, cuando el periodismo vive actualmente un proceso paralelo de transformaciones.

Afirma que existen, en el periódico, las posibilidades para la confluencia redaccional, desde la experiencia para dirigir procesos y personas, capaz de propiciar organización administrativa, planificación editorial, y condiciones propicias para conducir el flujo productivo, a lo largo de todas las decisiones adoptadas (Ver cuestionario de la entrevista de profundidad en el anexo 5).

Según este autor hay un escenario favorable para realizar la confluencia redaccional en ¡ahora!, en el cual, desde un inicio, delimitaron ambos soportes tan distintos en su realización, con vínculos de dependencia y cooperación necesaria facilitada por la dimensión tecnológica.

⁴⁴ La investigación la ayuda el bagaje bibliográfico y metodológico internacional existente actualmente y la inquietud profesional de expertos cubanos que, por su relevancia, aconsejan tener en cuenta los asuntos abordados por la comunidad científica

Para poder efectuar la transformación estructural, este autor insiste en la importancia de lograr un cambio de percepción desde la estrategia propuesta en esta investigación, para la realización del proceso de confluencia redaccional.

2.2 SITUACIÓN ACTUAL DE LAS DIMENSIONES PREDOMINANTES PARA LA CONFLUENCIA REDACCIONAL

Para la culminación de la estrategia propuesta, los análisis precedentes, muestran la situación actual, desde la práctica, de las cuatro dimensiones preponderantes en el proceso de confluencia redaccional en el caso de estudio, el periódico ¡ahora!, Órgano del Comité Provincia del Partido en Holguín.

La redacción de ¡ahora! está en la calle Máximo Gómez número 312 (alto) entre Martí y Luz y Caballero, en la ciudad de Holguín, donde acontece su flujo productivo para el Semanario, las revistas Ámbito, Serranía, el Ciberdiario, Sitio Web en tres idiomas, las redes sociales y las páginas personales.

El presupuesto anual es de 565 mil 197 pesos, de ellos 236 mil 385 pesos dedicados al salario. Es una unidad presupuestada. Presenta una estructura administrativa lineal funcional.

En general, aunque por la diversidad de publicaciones que nacen en ella, ¡ahora! es un periódico con varios soportes, pero muchas personas dentro y fuera de la institución lo identifican solo como el periódico.

A pesar de tratarse de una institución donde “se hace comunicación”, no presenta diagnósticos de comunicación interna, ni manuales de identidad o estrategias de comunicación.

Su plantilla es de 45 personas, desde el director, subdirectora, editores, coordinadores de los suplementos, 16 reporteros, y 15 técnicos entre: fotógrafos, diseñadores, traductores, correctores, montador de páginas digitales, desarrollador, informático, y bibliotecóloga, quienes realizan nuevos roles de la redacción sin estar en el desempeño de cargo, así como de servicios y administración.

El objetivo del periódico es proporcionar, a las diferentes audiencias, información que le permita conocer y analizar la realidad político-económico-social del territorio y en el objeto social concurre como herramienta comunicacional integradora con incidencia en la opinión pública de la provincia, a través del semanario, las dos revistas- *Ámbito* y *Serranía*- y el ciberdiario.

Por medio de *ahora.cu* en sus tres idiomas: español, inglés y francés, las redes sociales y páginas personales llegan a diferentes audiencias del país y el mundo.

El interés editorial abre un abanico, de acuerdo con el perfil de cada soporte, de vivencias humanas, económicas, políticas, sociales, históricas, culturales, deportivas coadyuvantes en los procesos de formación, desarrollo de habilidades y convicciones, particularmente necesarias en los procesos comunicativos, informativos, educativos, para revelar las mejores riquezas espirituales de una sociedad socialista, participativa y eminentemente solidaria e internacionalista, con una base ideológica marxista-leninista y martiana.

La esencia es mantener informada a la población-receptora sobre lo que acontece en la provincia, según los principios de la Revolución y la Política Informativa trazada.

Misión

Ser un órgano de difusión y comunicación oficial del Partido Comunista de Cuba, en la provincia de Holguín, encargado de editar y publicar el *Semanario* y sus demás publicaciones para dar a conocer el acontecer de esta geografía cubana. Ser dinámicos, ágiles y veraces en la redacción, al reflejar, con calidad y objetividad, sus motivaciones comunicativas-noticiosas.

Visión

Ser una Institución confiable y de excelencia, con reconocimiento a nivel provincial y nacional en la edición y publicación de lo que acontece en interés del territorio. Con apoyo en la excelencia y eficiencia de los profesionales, a través del aprovechamiento óptimo de las tecnologías de vanguardia, creando de esta manera el máximo valor agregado para la organización.

La cultura organizacional y satisfacción laboral del periódico signada por la pureza de ser sinceros en todas las relaciones, como conducta desde hace 50 años, tanto en cualquier lugar en cumplimiento oficial, como en acciones personales, resguardando la confidencialidad que comprometa a los intereses de las fuentes, según lo pactado.

Aprecia la pluralidad al interpretar la realidad informativa y por lo tanto reconoce el carácter único de cada persona y el valor que pueda agregar al todo. Estimula la expresión de diferentes puntos de vista, ideas y estilos de pensamiento y todo esto resulta, en síntesis, unidad y entidad corporativa.

Mantiene sistemas de trabajo participativos, en las que la consideración del factor humano y sus comportamientos superan la atención del hombre, según las funciones asignadas.

La satisfacción laboral, para la aplicación de la confluencia redaccional, es un componente muy importante, porque constituye un proceso psicológico que ocurre en cada integrante del colectivo, a través del cual se combinan diferentes fuerzas externas o internas determinantes en ese comportamiento, en complicidad con el nuevo proceso.

Por su vital importancia se propone un análisis específico a este elemento. Se sugiere la aplicación de la encuesta para el diagnóstico de la motivación concreta diseñada por Álvarez (2001), con el objetivo de evaluar el estado en que consideran los integrantes del periódico ¡ahora! se encuentran los diferentes factores favorecedores o perjudiciales de la satisfacción laboral en la entidad.(Ver Anexo 9).

La encuesta se combina con entrevistas y análisis participativo para lograr un mayor nivel de aproximación a los problemas y sus causas e indagar sobre los aspectos más dudosos o cualquier resultado contradictorio en la aplicación de la estrategia.

El 29 por ciento aprueba totalmente que por las manos del director pasan todas las decisiones, mientras el 47 no está de acuerdo que sea así y el 29 inseguro. El 29 por ciento lo califica de tolerante y favorecedor del pensamiento crítico, el 30 por ciento de acuerdo, el 30 por ciento inseguro y un 13 por ciento totalmente en desacuerdo.

En relación con los debates en las reuniones si giran sobre temas de gran interés para la entidad un 59 por ciento de acuerdo y totalmente de acuerdo, mientras un 20 por ciento inseguro.

Si el diseño de la estructura organizativa favorece el control estricto y la supervisión directa de cualquiera de los directivos el 2 por ciento totalmente de acuerdo, el 15 de acuerdo, el 23 inseguro y el 20 en desacuerdo.

Al indagar si el periódico da el merecido reconocimiento a las personas que, con su labor, aportan al cumplimiento de los planes editoriales el 10 por ciento totalmente de acuerdo, el 50 por ciento de acuerdo, el 23 por ciento inseguro y el 10 por ciento totalmente en desacuerdo.

Si la entidad está en constante monitoreo del entorno para adelantarse a los posibles cambios, el 40 por ciento de acuerdo, 23 inseguro, 13 en desacuerdo y 23 en totalmente en desacuerdo.

Sobre si el nivel de pertenencia y compromiso de los trabajadores en mi organización es muy elevado, el 39 por ciento de acuerdo, 23 inseguro, 19 en desacuerdo y 23 totalmente en desacuerdo.

Mientras si el nivel profesional de los trabajadores está acorde con las exigencias actuales del periódico, el 23 por ciento totalmente de acuerdo, 40 de acuerdo, 20 inseguro y 13 en desacuerdo.

Si la mejora continua de los procesos y la innovación tecnológica son objetivos fundamentales de mi entidad el 19 por ciento totalmente de acuerdo, el 27 de acuerdo, el 23 inseguro, el 10 en desacuerdo y el 23 totalmente en desacuerdo.

Al inquirir sobre si mi organización sería incapaz de incumplir un compromiso con su audiencia 13 por ciento totalmente de acuerdo, 30 de acuerdo, 6 inseguro, 10 en desacuerdo y 13 totalmente en desacuerdo.

Para conocer algunos criterios sobre la complacencia laboral cotidiana en ¡ahora! se aplicó otra encuesta sobre la satisfacción con el trabajo que realiza (lo variado, interesante y atrayente que es), (Ver anexo 10), el 33 por ciento lo calificó de excelente, el 53 de bien, y el 13 de regular.

Al examinar sobre la información que recibe acerca de los resultados de su trabajo, el 13 por ciento de excelente y el 47 por ciento de bien, el 33 de regular y el 7 de mal y con la información que le ofrece su jefe, el 20 de excelente, 40 de bien y 40 de regular.

Relativo al agrado de pertenecer a su departamento, (lo atractivo que es, el clima, la cohesión existente, la sinergia), el 29 por ciento de excelente, el 58 de bien y el 19 de regular y sobre la satisfacción con su participación en las decisiones en la solución de los problemas, el 3 por ciento de excelente, el 47 de bien, 39 de regular y 13 de mal.

Concerniente a los ingresos que recibe el 6 por ciento de bien, el 39 de regular, 30 de mal y 29 de muy mal, con la estimulación material el 3 por ciento de excelente, el 13 de bien, 23 de regular, 29 de mal y 33 de muy mal y sobre la estimulación moral el uno por ciento de excelente, el 9 de bien, el 13 de regular y el 3 de muy mal.

Satisfacción con la correspondencia entre la estimulación moral y material (justicia, coherencia), el 27 por ciento bien, el 40 regular, 29 mal y 10 muy mal y con las condiciones de trabajo, el 6 excelente, 23 bien, 39 regular y 33 mal y con respecto a la seguridad personal en su trabajo el 19 excelente, el 43 bien, 23 regular y 19 mal.

Con el horario y el régimen de trabajo y descanso el 29 por ciento excelente, el 53 bien y el 20 regular, con los servicios de salud que recibe en el periódico (médicos y paramédicos) el 6 excelente, el 40 bien, el 29 regular y 23 mal y con los servicios de alimentación (almuerzo, meriendas, dietas) el 10 excelente, el 53 bien y 39 regular y sobre la retención de la fuerza de trabajo en el centro el 19 excelente, el 70 bien y 13 regular.

En relación con los servicios de transportes 33 bien, 40 regular, 13 mal y 13 por ciento muy mal, con las opciones recreativas, culturales y deportivas organizadas y propiciadas por el centro de trabajo el 33 regular, el 3 mal y el 6 muy mal, con apoyo que se da para resolver problemas materiales el 6 por ciento excelente, el 23 bien, 43 regular, 18 mal y 10 muy mal y la complacencia con las posibilidades de superación profesional el 13 excelente, 29 bien, 40 regular y 6 mal.

De cómo se trata en su centro las reclamaciones quejas y conflictos el 10 excelente, 39 bien, 43 regular y 10 mal, al valorar integralmente su satisfacción laboral en ¡ahora! 13 por ciento excelente, el 66 bien, el 10 regular y el 10 por ciento mal.

De modo general respecto a la satisfacción laboral se puede resumir, según ilustra la tabla 1, que de acuerdo con la opinión de los encuestados su nivel de satisfacción es medio, se destaca favorablemente la situación motivacional referente al grupo I y II, pero no es así con los restantes, con una referencia en el valor aceptable de 3,75.

Las mayores satisfacciones son las relaciones humanas entre los miembros del grupo y con sus dirigentes. Las principales insatisfacciones radican en la escasez de transporte y en la poca

estimulación que se les ofrece por el esfuerzo y los resultados en el logro de los objetivos de la organización, con los cuales se sienten muy comprometidos.

Grupos de Motivadores Concretos	Puntuación
I. Naturaleza y Contenido de Trabajo	3,81
II. Trabajo en Grupo e Influencia de los Directivos	4,09
III. Condiciones de Trabajo	3,68
IV. Estimulación al Esfuerzo y Resultado Individual	3,64

Tabla 1. Resumen de los resultados en la aplicación del instrumento.

En el análisis de las dimensiones predominante en la confluencia redaccional, se determinaron las principales suficiencias y carencias presentadas en el periódico para el desarrollo de este proceso, lográndose obtener las fundamentales debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades. (Ver anexo 13).

Con la dimensión tecnológica llegan los primeros dispositivos digitales en 1998, para transformar el flujo productivo y a los profesionales. Más acentuada al nacer ahora.cu, el 28 de junio del 2000, por las alteraciones en la composición, producción y difusión del nuevo soporte.

La primera página en composición digital fue la 3, en 1999, en una computadora del Poligráfico. En un mismo periódico converge la nueva tecnología con la analógica.

Poco a poco emergió digitalmente toda la edición, con solo dos máquinas en el periódico. En agosto de 1999 llegan la primera cámara fotográfica digital y una computadora del Centro de Información para la Prensa, con programas de diseños.

Comenzó el uso del lenguaje HTML montada en Front Page la actualización del sitio Web, totalmente rudimentaria. Más tarde llegó Dream Weaver, un software más adelantado.

Luego aplican un Sistema de Gestión de Contenidos (SGC), con soporte de base de datos, el llamado PHP Nuke, que cambió sustancialmente la labor tecnológica de la redacción digital de ¡ahora!, con usuarios registrados en un ambiente dinámico, posibilidades de interactividad y multimedia, Más tarde incorporan el Joomla, un CMS en ascenso.

Surgen integración de funciones en el flujo productivo y comienzan a realizarse roles en comunes como: grabación, fotografía, edición, diseño y publicación en la web.

Inician el estudio y aplicación del software libre, el empleo de programas confiables para composición de textos, manejo de gráficas y maquetación de páginas.

La confluencia tecnológica en ¡ahora! desencadena, decisivamente, mejores condiciones de trabajo entre los integrantes de la redacción, con una práctica rompedora de viejos hábitos, al poder mezclar texto, imagen y sonido, con nuevos horizontes periodísticos.

Ya en el 2000 nace la red de ¡ahora! con unas 10 máquinas, un rudimentario servidor, pero permite automatizar la redacción.

De cualquier máquina acceden al proceso productivo, archivo, ediciones de los materiales previstos para publicar, al PDF de los periódicos o navegar en la Internet, pero siempre limitados por las carencias tecnológicas del medio, (pobre ancho de banda, operatividad de los protocolos de interconexión, y en las prestaciones multimedia de muchos ordenadores).

Para garantizar los contenidos propios surgió la redacción digital en el 2001, dirigida por la subdirectora del semanario, con tres periodistas, un diseñador- desarrollador, una correctora montadora de la página en español, un traductor para el inglés y a la vez responsable de sitio.

El resto de los periodistas tributan para el digital, según las coberturas y en el plan mensual fijado en unos 15 trabajos, casi siempre incumplido.

Este proceso en ¡ahora! no causó un distanciamiento y descoordinación con la redacción tradicional, que siempre mantuvo su hibridación.

Para fortalecer esa redacción se solicitó al organismo superior la autorización de seis nuevas plazas de periodistas, además de otros técnicos, que no se aprobó.

La dimensión tecnológica es la de mayor avance en el periódico, al ser la primera en iniciarse y donde más se invirtió, aunque aún es insuficiente en relación con los requerimientos.

El reto más importante es avanzar en la implantación y aprovechamiento del sistema integrado de gestión de contenidos, estudio consolidado a través de la Facultad de Informática de la Universidad de Holguín y el periódico ¡ahora!, con marcado interés por el Centro de Información para la Prensa. Su aplicación requiere una inversión y la tecnología ideal para una redacción convergente.

A partir de la aplicación de una lista de cheque se obtuvo lo siguiente:

- Actualmente ¡ahora! tiene 22 computadoras en la red interna, de ellas 16 pentium 4, que incluyen los 10 clientes ligeros.
- Tres servidores: Uno de los clientes ligeros semiprofesional con una y media giga de memoria ram, un buen micro y 320 giga en el disco duro, otro para el dominio y el archivo y el dedicado a la Internet y el correo electrónico, ambos montados en una computadora pentium 4, con 512 de memoria ram
- Una red interna con una velocidad de 10Mb por segundo donde están los tres switch y un Mb por segundo en la parte que comprende el hub. Su topología es de árbol.
- Cuenta con el Linux instalado en la redacción para composición de textos y window para los trabajos de diseños y fotografía.
- Hay 4 cámaras fotográficas digitales.
- 13 periodistas tienen conexión desde la casa.
- Hay navegación desde la redacción las 24 horas a 512 Mb
- 10 periodistas tienen computadoras en la casa, al igual que 10 técnicos
- Dos ingenieros en Ciencias de la Informática

Elementos que permiten afirmar la disponibilidad tecnológica para el desarrollo del proceso de confluencia redaccional.

Mientras en la dimensión profesional, en relación con la polivalencia de los periodistas y técnicos vinculados de una u otra forma al flujo productivo de ¡ahora!, un 20 por ciento puede gestionar la arquitectura de un cibermedio, un 23 por ciento, moderar un foro deliberativo, un 19 administrar una comunidad virtual, un 50 por ciento laborar diferentes contenidos para el tradicional como para el digital y un 23 por ciento editar la información con texto, audio y video, el 60 por ciento participa en las redes sociales y el 58 por ciento tiene página personal.

De 14 periodistas actuales en la plantilla -es de 16- 8 tienen evaluación de excepcional en el 2011 y 6 de notable, ninguno de aceptable ni deficiente.

Con el avance de la tecnología hay alteraciones en las rutinas productivas, como reconoce Naya (2003), con una labor exigente y la entrega más de prisa de los materiales, para ofrecer avances informativos desde la edición en la Internet, se produce una reducción mayor del ciclo de la información, al incrementarse el número de temas y aprovechar las fuentes digitales.

Aumento de la carga de trabajo, sin recibir en un inicio el espacio y capacitación para aprovechar las herramientas tecnológicas en la mejora de su desempeño, pues todo el conocimiento inicial se adquirió en la misma redacción.

Esta cuestión provocó, al principio, trastornos profesionales y personales durante la labor cotidiana con el incremento de la multifuncionalidad, automatización de puestos de trabajo, la eliminación y creación de otros roles con la producción, diversificada, para diferentes soportes.

Se hizo fundamental en ¡ahora! dominar habilidades tecnológicas como software especializado y la capacidad de involucrar a los lectores en los trabajos realizados.

Durante el proceso de elaboración de la información la mayor alteración se reflejan en las rutinas productivas, al trabajar para el semanario, los suplementos de papel, página web, ciberdiario, redes sociales, página personal en un contexto confluyente.

En tanto en esta etapa aumenta la pertinencia de los redactores, mediante herramientas de investigaciones fiables y asequibles.

Inexorablemente quedó atrás la costumbre de volver a las redacciones por la noche a escribir y prospera la redacción virtual en la casa del periodista, que se acopla bien a la confluencia redaccional.

Los requerimientos de conocer otras técnicas de investigación para el uso de las fuentes digitales y dominar los códigos, tanto textuales como audiovisuales, para la elaboración de contenidos multimediales con los nuevos roles para el periodista requieren perfiles de competencias y actividades multifuncionales, presentes en unos 8 reporteros de los 14 existentes, aunque el resto pueden adquirir esas habilidades, a través del aprendizaje.

De los 15 técnicos que participan en la redacción, 4 tienen evaluación de excepcional y los demás aceptables. Del total posee nivel de polivalencia demostrado 3.

El apremio de cumplir múltiples labores en la redacción como la fotografía, pueden realizarla los 14 reporteros y dos de los técnicos.

De 30 trabajadores consultados 26 pasaron cursos de periodismo hipermedia, digital, redes sociales, cómo escribir para páginas web, cibermambí y seguridad informática, con el aprendizaje requerido para el manejo de los equipos y programas informáticos necesarios para desempeñar los nuevos roles digitales.

En los festivales de la Prensa y, además, con instructores de ¡ahora! se impartieron conferencias y cursos sobre: Software libre, aprovechamiento de los idiomas, manejo de la fotografía digital, código de autorregulación en la Internet, plataforma de informatización de la redacción, uso de las redes sociales, diseños de páginas web y domino del llamado periodismo digital.

Todo esto permite que los 14 periodistas tengan posibilidades de ajustar sus productos informativos, según las características de cada soporte de ¡ahora! y estén preparados para asumir mayor responsabilidad y protagonismo en el proceso de producción informativa.

El 66 por ciento de los trabajadores estudiados sienten motivación por lo que hacen durante el proceso productivo en las redacciones y hablan que la urgencia es aprender, escribir y dominar los nuevos roles para la Internet y abogan como habilidades decisivas para las nuevas tecnologías la

formación básica y general para ejecutar cualquier labor en la redacción. El 58 por ciento consideran tener autonomía para realizar su labor.

Finalmente al evaluar los indicadores de competencias se pudo conocer que: de los 12 cargos vigentes en el periódico solo el 12 por ciento presentan profesiogramas diseñados.

Así mismo el nivel de polivalencia de los trabajadores en específico los implicados en el proceso de edición es bajo, destacándose, de modo general, en un 67 por ciento según los atributos evaluados inherentes al proceso.

El nivel de desarrollo de competencias también es bajo, de modo general se sitúa en un 65 por ciento, incidido, en lo fundamental, por la carencia de los profesiogramas para adecuar los resultados de las evaluaciones del desempeño, así como el diagnóstico de las necesidades de capacitación para su materialización en los planes de desarrollo.

De las cuatro dimensiones estudiadas aquí, la de contenido es la más limitada en su práctica en ¡ahora! para la confluencia multimedia, que abre nuevas posibilidades en los lenguajes periodísticos, para combinar códigos textuales, audiovisuales y el usuario interactuar con nuevos horizontes en la retórica multimedia.

En una revisión de las 30 ediciones de ahora.cu, de noviembre del 2012 de los 209 trabajos colocados, 76 pertenecen a periodistas de ¡ahora!, el 24 por ciento. Del total ninguno tiene hipertextualidad, ni interactividad y uno solo multimedialidad, sin existir un marcado esfuerzo por desarrollar formatos informativos que aprovechen esas utilidades y rompan el concepto tradicional de la comunicación unidireccional.

La actualización diaria no supera las dos veces, aunque ante hechos excepcionales se activa. La cifra del flujo interno mayor fue de 8 trabajos el 29 de noviembre y ninguno durante los días 9, 11, 14, 17, 20, 21, mientras que uno solo el 6, 15, 16 y 26 casi siempre son informaciones que luego aparecen en el semanario, con muy poco empleo del resto de los géneros.

Hay una experiencia de incursionar en la entrevista online, que permite la intervención, incluso en tiempo real de la audiencia, sin ningún ejemplo durante el 2012.

En algunas ediciones el ciberdigital de ¡ahora! presenta la infografía, cada vez con mayor dosis de interactividad y denominado periodismo inmersivo. Las galerías de fotos solo aparecen, fundamentalmente, cuando hay coberturas y reportajes multimedia hay uno solo en el mes de noviembre, referido al 50 aniversario de ¡ahora!

Por razones técnicas hacen que el texto continúe como elemento protagonista en el medio digital, constatado en la exploración efectuada. No se trabaja con las características de la web y tampoco se refresca la información en varios momentos, con lo cual se lograría un mayor nivel de actualización.

Sobre los comentarios dejados por los receptores son muy pocos, en contra de la interactividad y cuando sucede no tienen respuesta, lo cual anula esta retroalimentación y papel activo de la audiencia.

De 10 trabajos revisados en la sección de Deporte solo dos tenían un comentario el de Reynaldo Cruz: Cuba sigue sin batear en la gira asiática y el de Ramón es mucho fútbol. En la referida a Los Cinco ninguno, al igual que en el Cine Pobre, Romería y Primero de Mayo al examinar en cada uno de esos espacios 10 informaciones.

En un muestreo más general los textos con más comentarios son los referidos al Carnaval y un reportaje de Gloria Parra: Salto del Guayabo, pero no generaron interactividad.

La confluencia requiere, en todas sus dimensiones, de tres correlaciones: planificación, innovación y formación, que, de una u otra forma, permanecen en ¡ahora! y demandan potenciarlas para mejorar la organización editorial.

Esto propiciaría mayores posibilidades, para que fructifiquen más los aspectos tecnológicos, profesionales y de lenguajes en el flujo productivo, así como fomentar el uso profesional de los recursos digitales por parte de los periodistas, al tiempo que pueden emplear nuevas formas interactivas y multimediáticas.

Para la dimensión político-ideológica propuesta por este autor se realizaron 30 entrevistas a los trabajadores de ¡ahora!, en específico a los relacionados con las rutinas productivas.

Los entrevistados consideran que ejercen un periodismo en el que la libertad está asociada a la responsabilidad de informar y orientar con sentido político-ideológico, el 89 por ciento comparte la esencia clasista de la prensa asociada a la propiedad social sobre el medio, a sí mismo lo consideran como uno de los instrumentos más eficaces para la lucha política ideológica.

En el 75 por ciento de los casos considera a la prensa reflejo real del proceso social cubano, desde la dignidad y el decoro de cada hombre y mujer, paradigma dictado por el periódico Patria, fundado por José Martí el 14 de marzo de 1892.

El 91 por ciento afirmó que en Cuba la información es un bien público, guía para las audiencias desde lo político e ideológico y se hace un periodismo dedicado a perfeccionar la sociedad, así mismo se ubica a la prensa cubana inmersa en la tarea de construir el socialismo y enfrentar al capitalismo, en el terreno político, ideológico y cultural.

2.3 REALIZACION DE LA ESTRATEGIA PARA EL PROCESO DE CONFLUENCIA REDACCIONAL EN EL PERIÓDICO ¡AHORA!

La estrategia requiere de siete fases, a fin de crear las condiciones para la asignación de responsabilidades, que permitan lograr el compromiso tanto individual, en equipo de trabajo, como de los directivos.

PRIMERA FASE: Conformación del equipo multidisciplinario

La alineación del equipo multidisciplinario para la confluencia redaccional, con especialistas calificados en el manejo y uso de software, la creación de productos multimedia, así como la búsqueda y edición de contenidos, para garantizar el mejor flujo productivo acorde con la dimensión tecnológica disponible.

Para ello incorporar al trabajo de la confluencia redaccional a profesionales de distintas especialidades de técnicos medios y universitarios competentes, tales como analistas de información, editores multimedia, infógrafos, especialistas en arquitectura web, programadores, camarógrafos, fotógrafos, editores online, ciberperiodistas, webmaster, los cuales integran equipos especializados en desarrollo de acuerdo con las posibilidades reales del periódico.

Debe tener presente, según las características de ¡ahora!, los equipos subordinados, por cada nivel del tráfico del flujo productivo: información, composición, fotografía, informática, suplementos, revisión, montaje de ahora.cu, en tres idiomas, generación de contenidos para redes sociales y blogosfera.

Los integrantes, obligatoriamente, responden a las necesidades tecnológicas y profesionales, subordinados al nivel superior de ¡ahora!, según la instancia referida, para el liderazgo de los equipos.

Definir las responsabilidades desde la obtención, procesamiento y toma de decisiones sobre las variables de las dimensiones tecnológica, profesional, de contenido y político-ideológica.

Todas las responsabilidades encargadas tienen que estar representadas en el equipo creado. El funcionamiento de la estructura corresponde ser sistemático y permanente.

De ahí la importancia de lograr la garantía de la preparación de los periodistas, editores, coordinadores y directivos principales para elevar la competencia en el sistema de gestión de contenidos y servicios editoriales, con mejores presentaciones en las nuevas plataformas comunicativas, a la vez que se establezcan los cimientos de la redacción integrada totalmente, para hacer efectiva la confluencia en todas las operaciones.

SEGUNDA FASE: Lograr el compromiso.

El propósito es conseguir la responsabilidad con la materialización de la estrategia, una responsabilidad del equipo de dirección del proceso, de acuerdo con los conocimientos e interés en la temática, a partir de la variabilidad de las estructuras de la estrategia, tanto de dirección como de las áreas en que decide el editor gestor de contenidos para el proceso del flujo productivo, según los diferentes soportes.

Incluye la realización de reuniones, charlas y (o) seminarios a esas estructuras, así como al equipo de trabajo creado para la aplicación de la estrategia y debe exponerse con claridad la importancia de dominar las dimensiones tecnológicas, profesional, de contenido y político-ideológica para la organización redaccional.

Sensibilizar y comprometer, tanto el nivel de dirección como el grupo de trabajo, para alcanzar el mismo resultado con los integrantes del colectivo, sobre la base de esclarecer la necesidad, las ventajas y los métodos empleados.

Debe esclarecerse las consecuencias positivas o negativas del proceso de confluencia redaccional y precisar la misión encomendada a cada uno de los integrantes.

Todo ello permite la redefinición del trabajo de la redacción, con sus protagonistas principales: los periodistas, con la adecuada cautela, por ser totalmente complicado y aparecer como elemento de mucho peso en tácticas para aumenten los contenidos, con la elaboración de noticias, cada vez más ajustadas a los soportes.

Para ese objetivo utilizar los denominados talleres de sensibilización, que combinen la formación teórica con la propia aplicación de la estrategia, a fin de continuar el trabajo de comprometimiento y complicidad con el proceso.

En todos los momentos aprovechar la madurez editorial, credibilidad, fortaleza del archivo e interactividad con los receptores del Semanario para incrementar, en el colectivo, la motivación y decisión, según las posibilidades e intereses y evitar los pasos en falsos.

TERCERA FASE: **Capacitación**

La capacitación permanente, con acciones de preparación al equipo multidisciplinario, que contribuyan a fomentar el conocimiento teórico y práctico de la nueva organización redaccional y, con ello, el progreso, con calidad y oportunidad, de las responsabilidades asignadas en el paso uno.

La información interna es primordial en las diferentes áreas de trabajo, entre los directivos, en el Consejo de Dirección, para afianzar la cultura de una redacción sin cierre, donde ya el Semanario no es lo primero.

Recurrir para ello a talleres de capacitación que contribuyan al dominio de las técnicas contenidas en la estrategia, según los niveles de participación, así como la interpretación de cada resultado, con un plan definido de aprendizaje diferenciado.

La capacitación debe observarse como un proceso integral y sistemático en la aplicación de la estrategia y dirigida a los actores anteriormente señalados, no como un mero paso de esta fase. Son objetos de capacitación las estructuras de dirección y organizacionales en estudio.

Es fundamental afianzar el funcionamiento en equipo, que permita combinar, adecuadamente, la dimensión tecnológica mostrada por el periódico, con lo profesional, una de las fortalezas de ¡ahora! en el periodismo convencional.

Son importantes premisas dominar los nacientes roles, la dimensión de contenido, en etapa de aprendizaje y fortalecer la dimensión político-ideológica.

CUARTA FASE: **Diagnóstico del proceso**

Fijar cómo la digitalización para realizar el semanario, sus suplementos en papel, ciberdiario, ahora.cu, redes sociales y páginas personales crearon un ambiente confluyente en el flujo productivo de ¡ahora!, ayudada por la dimensión tecnológica desde finales de la década del 90.

Todo ello introdujo prácticas diferentes en la cultura profesional, rutina productiva y en la formación de recursos humanos para los roles propios y adaptación de perfiles de la redacción digital.

Para la recopilación de la información se emplean técnicas como la revisión de documentos, entrevistas y observación directa.

Es fundamental partir de la cultura organizacional del periódico ¡ahora!, para verificar si es posible o no el cambio, según sus propios valores o creencias acerca del papel mediático en la sociedad y de su colectivo, orientado a sistemas de trabajo participativo, en los cuales la consideración del factor humano y sus comportamientos superen la atención al hombre.

Se debe calcular qué características generales posee la cultura organizacional prevaleciente, con encuestas diseñadas para este fin.

La satisfacción laboral es un componente primordial, porque constituye un proceso psicológico que ocurre en el individuo, a través del cual combina diferentes fuerzas externas o internas

determinantes en el comportamiento, la intensidad y las variaciones de la actuación de las personas. (Álvarez López 2001).

Por su importancia el presente trabajo propone realizar un análisis específico a este elemento, con la aplicación de la encuesta para el diagnóstico de la motivación concreta diseñada por Álvarez López (2002), para evaluar el estado de acuerdo con las consideraciones de los integrantes de ¡ahora! (alta dirección, mandos intermedios, empleados) en cuanto a los diferentes factores que puedan favorecer o perjudicar la satisfacción laboral en la entidad.

La encuesta puede combinarse con entrevistas, y observación directa para lograr un mayor nivel de aproximación a los problemas y sus causas e indagar sobre los aspectos más dudosos o cualquier resultado aparentemente contradictorio. Se admite utilizar, además, otro tipo de encuesta en dependencia de los intereses de la entidad.

QUINTA FASE: Analizar las dimensiones del proceso de confluencia redaccional

Examinar las dimensiones esenciales de la confluencia redaccional, con el objetivo de conocer las principales suficiencias e insuficiencias, para el desarrollo de este proceso.

En la dimensión tecnológica corresponde caracterizar los medios actuales, para el desarrollo de los procesos periodísticos, así como los requerimientos del servicio a brindar respecto a las capacidades tecnológicas instaladas. Para ello se propone la utilización de una lista de chequeo con la tecnología ideal (Ver anexo 7)

Para la dimensión profesional el nivel de polivalencia de los recursos humanos. Al iniciar el estudio realizar un análisis de los procesos para determinar:

- Ø Causas fundamentales que influyen en la confluencia redaccional.
- Ø Las posibilidades de unificar procesos, tareas o funciones de las redacciones actuales.
- Ø Los asuntos negativos en el aporte final del flujo productivo para los diferentes soportes.

Para ello se demanda revisar el mapa de procesos, a cada nivel de la organización, y los subprocesos objeto de análisis.

Al iniciar el proceso requiere de un ambiente favorable que conduzca a tomar la decisión para realizar el estudio, descripción de cargos y ocupaciones, así como especificar sus fines, a través de una Guía de Análisis. (Ver anexo 8)

Posteriormente observar los indicadores para detectar las posibles desviaciones en esta dimensión tales como:

- El dominio de las tecnologías digitales.
- Necesidad de convertirse en un profesional de la información digital, que significa aprender a investigar de forma experta en fuentes digitales, consciente de la obligación de renovarse constantemente.
- Saber las claves del lenguaje periodístico en la red: el uso acertado de los enlaces, la composición hipertextual de la información, la combinación atinada de elementos multimediales.
- Conocer las claves de la edición en medios digitales, con la composición de la información de máxima urgencia constantemente actualizada con la de fondo.
- Atender la participación de las audiencias y conocer sus intereses.
- Saber organizar los contenidos informativos por niveles de profundidad, propicio para la elección por parte de la audiencia de mayor hondura en el contenido y acceso a esa información a través de hiperenlaces, con la vigencia total de la pirámide invertida en una extensión casi tridimensional.
- Saber preparar, redactar, ordenar y enlazar las informaciones relacionadas con el tema, que permitan a la audiencia decidir.
- Conocer cuáles son los periodistas más innovadores y abiertos al cambio.
- Promover en los periodistas la importancia de reforzar aquellos conocimientos que incrementan su valor profesional.
- Lograr la presencia en las redes sociales, como requisito fundamental para la proyección profesional, incrementar la visibilidad e impacto de sus informaciones y, a la vez, herramienta de

mercadotecnia informativa orientada a multiplicar el número de visitas al sitio, enriquecer los canales de investigación periodística y las vías de relación con las audiencias.

Con el propósito de mostrar el grado de polivalencia del trabajador, sobre la base de los procesos, actividades o servicios que domina en el área donde labora, así como los valores promedio de este indicador para la organización es fundamental conocer:

Índice de cargos con profesiogramas (ICP)⁴⁵

$$ICP = \frac{\text{No. Cargos con Profesiogramas}}{\text{Total de Cargos}} * 100 \quad (2.1)$$

Nivel de Polivalencia del trabajador (NPT)⁴⁶

$$NPT = (\hat{\alpha}[(Procti / TprocAm)] / Tta) * 100, \quad (2.2)$$

Donde:

Procti: Procesos que domina el trabajador i.

TprocAm: Total de procesos del Área m.

Tta: Total de trabajadores analizados.

Es un sistema de recopilación y procesamiento de la información: Mediante el análisis de la organización del trabajo, en cada área, se comprueba las actividades básicas que desarrolla.

De los estudios de necesidades de formación realizados a cada trabajador o de una evaluación destinada a alcanzar tal efecto, se conoce la cantidad de procesos que domina. Luego con la expresión de cálculo 2.4, se obtiene el indicador por trabajador y para la organización como promedio.

Niveles de referencia: Este indicador también puede tomar valores entre 0 y ciento por ciento y con los mismos niveles de referencia del indicador anterior.

⁴⁵ Adaptado de Sánchez Rodríguez 2007

⁴⁶ Adaptado de Sánchez Rodríguez 2007

Periodicidad y responsabilidad: Se determina anualmente. A nivel de trabajador y proceso, el responsable es el jefe de área bajo la asesoría metodológica del responsable de formación, a nivel de organización lo patentiza el responsable de la formación.

Nivel de desarrollo de competencias (NDA)⁴⁷

$$NDA = (\dot{a}[(NCt2 - NCt1) / NCt1] / Tte) * 100, \quad (2.3)$$

Donde:

NCt1: Nivel de Competencias reales del trabajador al inicio del período.

NCt2: Nivel de Competencias reales del trabajador al final del período.

Tte: Total de trabajadores evaluados.

El propósito es dominar el grado de competencia adquirido en los niveles y otros nuevos alcanzados de acuerdo con los perfiles determinados.

Con el sistema de recopilación y procesamiento de la información, a partir del análisis de los perfiles de competencias para cada nivel y las evaluaciones realizadas al inicio del período se declara la cantidad de competencias reales que posee el trabajador.

Al concluir el período de evaluación precisar, a través de la misma estrategia, el nivel total de competencias reales poseídas para el nuevo proceso de evaluación.

Luego aplicar la expresión de cálculo 2.4, a fin de obtener el resultado del indicador para cada cargo y para la organización.

Este indicador debe tomar valores positivos, analizándose el comportamiento en el tiempo, para dominar ese nivel de referencia.

En la definición de contenido corresponde evaluar:

- Los trabajos con multimedialidad, hipertextos, interactividad.
- La evolución en el uso del lenguaje multimedia en los géneros periodísticos.
- La noticia con enlaces para ampliarla y respaldar sus datos.
- La crónica en su narración prácticamente simultánea a los acontecimientos.

⁴⁷ Adaptado de Sánchez Rodríguez 2007

- El reportaje con combinación de texto, foto, audio, vídeo e infografía.
- El empleo de la infografía interactiva y las aplicaciones de visualización de datos.

Para la dimensión político-ideológica conocer el impacto a través de entrevistas u otros instrumentos, que puedan corroborar cuestiones como:

- Ejercer un periodismo en el que la libertad esté asociada a la responsabilidad de informar y orientar con sentido político-ideológico.
- El contenido de la prensa cubana responde a su esencia clasista, y su carácter está determinado por la propiedad sobre estos medios, como instrumentos para la lucha político- ideológica.
- El periodismo revolucionario refleja el sacrificio constante del pueblo en aras de la verdadera independencia y las conquistas sociales a las que se aspiró desde el crisol de la nacionalidad y cristalizó en 1959.
- La prensa refleja la imagen real del proceso social cubano, desde la dignidad, el decoro de cada hombre y mujer, paradigma que dictó el periódico Patria, fundado por José Martí el 14 de marzo de 1892.
- En Cuba la información es un bien público guiador de las audiencias tanto político como ideológicamente en un periodismo que contribuye a perfeccionar la sociedad.
- La esencia histórica confirma la justeza de la concepción Marxista- Leninista en la prensa cubana en la tarea de construir el socialismo y enfrentar al capitalismo, tanto en el terreno político, ideológico y cultural.

SEXTA FASE: Delinear las políticas

Según los datos obtenidos trazar las políticas que soportaran la estrategia, tanto de la infraestructura, como del entorno interno y externo.

Para ello confeccionar la matriz DAFO, una vez diagnosticada la situación actual del proceso de confluencia redaccional interno y del entorno externo, será necesario realizar un trabajo en equipo (con miembros de la alta dirección, expertos, trabajadores...) para:

1. Determinar las amenazas con influencias negativas y las oportunidades para el proceso de confluencia redaccional, según el entorno inmediato (la entidad) y el externo, para confeccionar la matriz de factores exteriores (**MEFE**).
2. Comprobar las debilidades y fortalezas del proceso de confluencia redaccional actual, para confeccionar la matriz de factores internos (**MEFI**).
3. Relacionar las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas para determinar en qué cuadrante se encuentra el proceso de confluencia redaccional.

Teniendo en cuenta el cuadrante en el cual se encuentra el proceso de confluencia redaccional, las estrategias pueden ser:

- Ø **FA.** proceso de confluencia redaccional fuerte con amenazas: Estrategia DEFENSIVA.
- Ø **FO.** proceso de confluencia fuerte con oportunidades: Estrategia OFENSIVA.
- Ø **DO.** proceso de confluencia redaccional débil con oportunidades: Estrategia ADAPTATIVA.
- Ø **DA.** proceso de confluencia redaccional débil con amenazas: Estrategia de SUPERVIVENCIA.

Ante esta realidad establecer las políticas para el proceso de confluencia redaccional, con la intención de condicionar el alcance de los objetivos y el desempeño de las funciones en la redacción única integrada.

Las políticas son reglas establecidas, para gobernar funciones con la seguridad de un desempeño según los objetivos deseados, e impedir el desempeño de funciones indeseadas, sin motivaciones o pongan en riesgo el resultado metas específicas. Son guías para la acción, (Álvarez López, (2002)

Al redactar las políticas es imprescindible comprobar la correspondencia con la Misión, la Visión y la planeación estratégica, además, sustentadas sobre la base de los intereses de los actores internos de la organización y ser lo suficientemente flexibles, estables, consistentes, generales y comprensibles para toda la organización.

Al definir las políticas dominar el cuadrante real del proceso de confluencia redaccional, una vez realizado el análisis de la Matriz DAFO.

Para concretar la estrategia en un programa general de acción, despliegue de recursos y objetivos delineados constituyen fundamentos: Prever, meticulosamente, la organización de todos los cambios, recursos utilizados para obtener cada aspiración, como disponer de esa adquisición, para su uso y disposición. La determinación de planes básicos a largo plazo y prever cursos requeridos.

De ahí la jerarquía de definir el plan de acción al conocer las políticas del proceso de confluencia redaccional y establecer la táctica para garantizar el cumplimiento de las mismas, todo con el fin de detectar los factores nocivos para este desempeño.

Para la implementación y control de los objetivos con la estrategia, hay que mantener la revisión de cada paso, a fin de evitar posibles desviaciones, evaluar el impacto de las medidas aplicadas y los ajustes propuestos.

El proceso de confluencia redaccional, a partir de su integralidad, influye en todas las funciones periodísticas, por ello, al apreciar su impacto observar posibles variaciones en los elementos planteados en el diagnóstico de las dimensiones.

El período de evaluación varía a partir del momento de planificación en desarrollo, lo cual determina la ejecución de esta fase no solo al concluir cada ciclo, porque existen indicadores que contribuyen a diferentes fases y pasos del proceso, muy viables para la corrección de desviaciones oportunamente.

La estrategia general contempla, en su ejecución, la mezcla de los elementos positivos en el flujo productivo del periódico, a la vez contribuye a erradicar las insuficiencias criticadas, con un diseño en los enfoques sistémicos. Esas son bases para que ¡ahora! realice los procesos aseguradores de la satisfacción de los requerimientos para la confluencia redaccional, a través de los indicadores de eficiencia y eficacia requeridos por los soportes.

La estrategia de la confluencia redaccional (objeto de análisis) tiene como fin:

- Lograr la congruencia entre los intereses de las redacciones tradicional y digital, a partir de aportar las técnicas solicitadas para la inserción de los enfoques metodológicos abordados.
- Asegurar el carácter integral de ambas redacciones, que representan la determinación para los requerimientos cuantitativos y cualitativos del flujo productivo, con la figura del editor gestor de contenidos y servicios editoriales noticiosos, para satisfacer intereses de los diversos soportes, según sus audiencias.
- El desarrollo de una táctica en específico inherente a la determinación de los requerimientos, tanto cuantitativos como cualitativos del flujo productivo, así como para su certificación y el diseño de la estrategia para la confluencia redaccional.
- Incorporar indicadores de eficiencia y eficacia, como herramienta de control, durante el proceso de recogida, elaboración y edición de la noticia con las rutinas productivas adecuadas.
- Realizar la confluencia redaccional de forma sistemática, con una orientación hacia el perfeccionamiento de los procesos, que garantice, en cada área, la capacidad de respuestas a la Sociedad de la Información y el Conocimiento.

SEPTIMA FASE: **Aplicación de la estrategia**

A partir del diagnóstico realizado se aplicará la estrategia para guiar el desempeño del proceso de confluencia redaccional en ¡ahora!, con el método DAFO como herramienta de planificación estratégica.

Lo primero es verificar los resultados obtenidos en las tres primeras fases: El equipo multidisciplinario, con las asignaciones de las responsabilidades, el compromiso creado y la capacitación.

Se confirma la estructura del equipo: el líder recae en la figura del director del periódico ¡ahora!, además de incorporar al editor gestor de contenidos y servicios editoriales noticiosos, como la figura principal en la nueva organización redaccional multimedia, con los coordinadores de los soportes existentes, un desarrollador de plataformas interactivas (informático) y un asesor.

Cada área mantiene el grupo de trabajo (informativo, diseño, fotografía e informática y digital), con el ánimo de incrementar la labor en equipo, favorable para el desarrollo del proceso.

Queda organizada la mesa de información o asignación para trabajar con los diversos soportes, que coordina el flujo de información y decide todas las operaciones informativas, los temas a cubrir, el tráfico de la cobertura por soporte, y en qué orden saldrá.

Desde un inicio velar por un enfoque científico en la organización del trabajo, con una solución dialéctica y sistemática a cada nuevo problema, a favor de la eficiencia del proceso productivo, como muestra de un cambio significativo durante la captación, elaboración y distribución de noticias.

Con la confección de la matriz DAFO y los resultados del diagnóstico el grupo de trabajo identifica las Debilidades, Fortalezas, Amenazas y Oportunidades inherentes al proceso en estudio, que en ¡ahora! son:

Oportunidades

- Estrechas relaciones con la Universidad.
- Entidad presupuestada.
- Conexión de la Internet en la redacción.
- Conexión de la Internet en la casa de 11 periodistas, de ellos 5 con líneas rápidas.
- Buen estado de la red, con 23 computadoras.
- Ambiente confluyente en el flujo productivo.
- La capacidad de distribuir contenidos digitalizados para múltiples soportes.
- Contar con periodistas multimediáticos.

Amenazas

- Bloqueo de EE.UU.
- Mantenimiento o reposición de los equipos de cómputo.
- Existencia de organizaciones con mejores atractivos para el mercado de trabajo.
- Desactualización de la planeación estratégica del periódico.
- El problema de la imagen de los periodistas.

Debilidades

- Bajo nivel de diseño de los profesiogramas por cargos.
- Limitada polivalencia en el colectivo.
- Parco uso de la interactividad, multimedialidad, hipertextualidad, simultaneidad.
- Restringido nivel de desarrollo de las competencias de los equipos de edición y otros trabajadores en general.
- No complacencia con la estimulación material y moral.
- Insatisfacciones con las condiciones de salario y trabajo.
- Delimitado dominio de los géneros periodísticos multimedia.
- Pobre nivel del flujo de trabajo multimedia, sin información en directo las 24 horas del día.
- No fomentan la comunicación-creatividad entre las distintas áreas, con espacios abiertos y sin divisiones.
- No hay un sistema editorial multiplataforma integrado, que permita editar imágenes, palabras y sonidos a un mismo tiempo.
- La producción informativa no satisface las necesidades de todos los soportes.

- Insuficiente identificación de los valores identitarios del resto de los soporte y el rol que cumplen en la labor informativa hacia esas audiencias.
- Escaso fortalecimiento de la formación y consolidación del sistema de valores de la organización.
- Hay duplicidad de esfuerzos.
- No hay estrategia para elaborar compendios informativos, con el objetivo de presentar una información cada vez más enriquecida para las audiencias.
- No trabajan las noticias más comentadas en Twitter, indexadas por Google, con intento por conseguir la audiencia que hay, por ejemplo, en Facebook.
- No aportes de contenidos propios a las redes sociales.

Fortalezas

- Buenas relaciones laborales.
- Alto grado de compromiso y pertenencia con el semanario.
- En desarrollo hay una confluencia cultural.
- Posición de un correo corporativo ¡ahora!.
- Periodistas con dirección electrónica.
- Sistema de Gestión de Contenido que automatiza el proceso de la redacción.
- Un ambiente dinámico en ahora.cu.
- Publicación de los PDF del semanario y el ciberdiario en ahora.cu
- Ahora.cu en tres idiomas: Español, inglés y francés.
- El empleo de software libre.

- Utilización de programas para composición de textos, manejo de gráficas y maquetación de páginas.
- Adaptación de la cultura profesional confluyente y vocación para trabajar en equipo.
- Posibilidad de aumentar la polivalencia.

Los resultados del análisis de la Matriz de Factores Externos (MEFE) alcanzan un valor de 265 puntos, lo que demuestra la posición ventajosa del proceso, predominando las Oportunidades sobre las Amenazas. (Ver anexo 11).

El análisis de la Matriz de Factores Internos (MEFI) alcanza un valor de 289, mayor a 250, lo cual demuestra la posición ventajosa del proceso, porque predominan las Fortalezas. Sugiere que el sistema estará en el cuadrante FO. (Ver anexo 12).

La aplicación de la Matriz DAFO demuestra que el proceso de confluencia en ¡ahora! es Fuerte con Oportunidades, por lo que las estrategias a seguir tienen que ser de tipo Ofensiva. (Ver anexo 13).

En la definición de las políticas se busca contar con un flujo productivo asentado en el proceso de confluencia redaccional, que lo distinga la polivalencia del colectivo de trabajo, la disponibilidad tecnológica, la aplicación de los lenguajes multimediatícos y por el reconocido carácter político ideológico; que contribuya a la satisfacción de las expectativas del Partido Comunista de Cuba de modo particular y de las audiencias en sentido general.

En la definición de la estrategia:

- Realizar estudios, en colaboración con la universidad de Holguín, para completar los requerimientos de los cargos, y el diseño de los profesiogramas.
- Efectuar análisis de plantilla de acuerdo con los requerimientos del proceso de confluencia redaccional.
- Hacer coincidir los planes de capacitación y acciones en sentido general con las brechas de conocimientos detectadas en el diagnóstico (una vez concluidos los profesiogramas por

cargos, hacer coincidir los requerimientos y sus brechas con los planes de capacitación individual).

- Iniciar el proceso de confluencia redaccional por la planificación editorial de los soportes que participan en el periódico.
- Introducir la figura del editor gestor de contenidos editoriales informativos.
- Realizar la dirección editorial desde una mesa de información multimedia.
- Elevar el reconocimiento espiritual hacia los resultados del trabajo, con énfasis en el aporte individual.
- Mejorar, en la medida de lo posible, las condiciones de trabajo, que contribuyan a más disponibilidad de medios de cómputo y su relación por trabajadores (periodistas vs PC), además de las condiciones de los locales y otros elementos.
- Iniciar un estudio sobre los valores identitarios de cada soporte y el rol de sus audiencias.
- Perfeccionar la composición del lenguaje multimedia de los productos informativos.
- Elevar la organización editorial del flujo informativo, las directrices para encauzar el proceso desde el momento en que surge la noticia y a lo largo de todas las decisiones que se adoptan, así como fortalecer la competencia y la utilización de más vías para enriquecer los contenidos informativos, como el archivo de texto, enlaces, fotos e infografías.

En la definición del plan de acción

- Encargar al responsable de los recursos humanos para que, en coordinación con la Universidad de Holguín, realizar los estudios que permitan el completamiento de los requerimientos de los cargos, para el diseño de los profesiogramas.
- Concluir los requerimientos de los cargos, para el diseño de los profesiogramas.

- Encargar al responsable de los recursos humanos para que, en coordinación con la Universidad de Holguín, efectúen los estudios para la determinación cuantitativa de plantilla para poner en práctica el proceso de confluencia redaccional.
- Diseñar los modelos de plantillas P2 (de cargo) y P4 (de personal) para la solicitud de su aprobación.
- Desarrollar talleres de capacitación, con todo el personal, a fin de lograr la sensibilización para el necesario cambio de mentalidad, a favor de la implementación del proceso de confluencia redaccional.
- Diseñar los planes de capacitación ajustados a los perfiles de cargos.
- Revisar los planes temáticos, perfiles editoriales por soportes, su confluencia redaccional y consecuente integración de lenguaje, como parte inicial de la planificación editorial de los soportes de ¡ahora!
- Fortalecer las estimulaciones espirituales en espacios como matutinos, festivos, y otros que contribuyan al reconocimiento en el desempeño del trabajo, con énfasis en el aporte al desarrollo del proceso de confluencia redaccional.
- Valorar las posibilidades de adquirir con oportunidad: materiales de oficina de mejor calidad, mobiliario adecuado, su distribución espacial en los locales y estado técnico de los medios de fotografía, grabadora y cómputo.
- Utilizar los resultados del estudio sobre los valores identitarios de cada soporte y el rol que cumplen en la labor informativa hacia las audiencias, en los talleres de capacitación y sensibilización hacia los trabajadores, a fin de alcanzar más compromiso individual y colectivo por cada producto ofrecido.
- Establecer mecanismos de control, que garanticen una mejor composición de lenguaje multimedia de los productos informativos.

- Analizar la organización del proceso asociado al flujo productivo. Diseñar acciones que garanticen las directrices para encauzar el proceso desde el editor gestor de contenidos y de la mesa de información multimedia.

Con esta fase de implementación y control inicia las acciones, según diagnóstico realizado, desde la dirección y el grupo de trabajo conformando en los exámenes y ajustes oportunos sobre las medidas propuestas y los resultados obtenidos.

Para la definición de las características empíricas **para la estrategia de la confluencia redaccional en ¡ahora!**, el autor considera necesario la intervención de un grupo de expertos, el cual realizó valoraciones fundamentadas, en un análisis estrictamente lógico de este proceso.

Por tal razón realizó un muestreo intencional con un panel de expertos inicialmente, con directivos, especialistas, dirigentes del sector educacional, profesores de la SUM y sede central, así como encuesta a académicos-consultores nacionales, conocedores de la temática.

La selección de los 54 especialistas recibió la encuesta mostrada (Ver anexo 13), para determinar el coeficiente de competencia de los mismos, como el dominio teórico, experiencia profesional con la temática, disposición e interés en colaborar con la investigación, categoría científica, nivel de compromiso con los resultados, creatividad y espíritu autocrítico.

De los 54 especialistas escogieron a 32 por su coeficiente de competencia superior o igual a 0,8 el cual fue determinado siguiendo el método expuesto por Campistrous Pérez (1998). El coeficiente de competencia promedio de los expertos seleccionados resultó de 0,83. (Ver anexo 14).

El ciento por ciento de los expertos mostró la disposición de colaborar con la investigación. La composición del panel de forma general y algunas de sus características se comportaron de la siguiente manera:

Un 50 por ciento con más de 11 años de experiencia en la actividad que realiza. Se muestra una representación de especialistas formados en diversas ramas de la ciencia, lo cual tiene como objetivo lograr un enfoque multidisciplinario en un campo de estudio caracterizado por su multidimensionalidad.

Un 56 por ciento en Ciencias Técnicas, 22 por ciento en Ciencias Sociales, 13 por ciento en Pedagogía y un 9 por ciento en Ciencias Naturales.

Los expertos consultados poseen categorías de Doctor en Ciencia (57 por ciento) y Máster en Ciencia (34 por ciento), sólo un 9 por ciento no poseen categorías científicas.

El 81 por ciento lo forman investigadores de alta experiencia en el campo de las Ciencias Sociales y en las características particulares del proceso de confluencia redaccional.

Un 82 por ciento de los expertos pertenecen a Centros de Educación Superior, SUM y Consultorías.

Estructurada la muestra se procede a la comprobación de las relaciones empíricas, que fundamentan la aplicación de la estrategia.

Con el objetivo de realizar un análisis confirmatorio, en cuanto a la factibilidad de aplicación de la estrategia de confluencia redaccional, se diseñó la encuesta (Ver anexo 15), para los 32 expertos seleccionados. Las conclusiones son las siguientes:

El 93.8 por ciento de los expertos considera que el desarrollo del proceso de confluencia redaccional es un factor clave para medio.

Un 98 por ciento opina que es muy importante para que el periódico logre alcanzar un estadio superior.

El 87.5 por ciento valora al desarrollo del proceso de confluencia redaccional para la mejora de los resultados de las rutinas productivas y un 12.5 por ciento manifiesta que es sustancial.

El 100 por ciento de los expertos considera muy importante contar con una estrategia para el desarrollo del proceso.

Las respuestas emitidas por los expertos de forma general confirman la posibilidad de aplicación de la estrategia, así como su importancia.

Se aplicó el criterio de expertos con el objetivo de realizar una valoración sobre un grupo de asuntos que demuestran la utilidad práctica de la estrategia parra la confluencia redaccional.

Las cuestiones evaluadas fueron: cómo los aspectos presentes en la elaboración de la estrategia garantizan la coherencia en su aplicación, las expectativas esperadas, si las etapas que los integran están interrelacionadas, la capacidad de discernimiento de los indicadores propuestos y el grado de utilidad práctica.

Para ello se diseñó una segunda encuesta para los 32 expertos seleccionados, con el objetivo de corroborar los aspectos anteriores (Ver anexo 16), y se solicitaron criterios. Esto contribuyó a las consiguientes conclusiones:

El 94 por ciento respondió estar muy de acuerdo y 6 por ciento de acuerdo, con que los aspectos presentes en la elaboración de la estrategia garantizan la coherencia de esta.

En cuanto a si las etapas que integran la estrategia están interrelacionadas, el 87,5 por ciento afirmó estar de acuerdo y el 12,5 muy de acuerdo.

Sobre la capacidad de discernimiento de los indicadores propuestos, el 87,5 por ciento considera estar muy de acuerdo y el 12,5% de acuerdo.

El ciento por ciento de los expertos consideran la utilidad práctica de la estrategia referente al proceso de confluencia redaccional en ¡ahora!

Conclusiones parciales

La estrategia contempla, en su ejecución, la mezcla de los elementos positivos en el flujo productivo del periódico, a la vez que contribuye a erradicar las insuficiencias criticadas, con un diseño en los enfoques sistémicos, con las bases para que ¡ahora! desarrolle los procesos que aseguran la satisfacción de los requerimientos para la confluencia redaccional, a través de indicadores de eficiencia y eficacia.

- La aplicación de la estrategia para la confluencia redaccional (objeto de análisis).
- Lograr la congruencia entre los intereses de las redacciones tradicional y digital, a partir de aportar las técnicas necesarias para la inserción de los enfoques metodológicos abordados.
- Asegurar el carácter integral de las redacciones, que representan la determinación para los requerimientos, tanto cuantitativos como cualitativos del flujo productivo, destinada a garantizar los intereses de los diversos soportes según sus audiencias.
- El desarrollo de la estrategia es inherente a la determinación de los requerimientos, tanto cuantitativos como cualitativos del flujo productivo, la certificación de estos requerimientos en ¡ahora! para la confluencia redaccional.

- La incorporación de indicadores de eficiencia y eficacia como herramienta de control durante el proceso de recogida, elaboración y edición de la información (las rutinas productivas).
- Realizar la confluencia redaccional de forma sistemática, con una orientación hacia el perfeccionamiento de los procesos, que garantice cada área con un trabajo en equipo y la capacidad de respuestas a las nuevas necesidades.

CONCLUSIONES

1. La confluencia redaccional es un proceso multidimensional que, por la implantación generalizada de las tecnologías digitales de telecomunicación, afecta al ámbito tecnológico, empresarial, profesional y editorial de los medios de comunicación, propiciando una integración de herramientas, espacios, métodos de trabajo y lenguajes anteriormente disgregados, de forma que los periodistas elaboran contenidos para múltiples plataformas y tiende a una única redacción con varios cierres desde una mesa central de trabajo.
2. La literatura consultada manifiesta varias dimensiones para abordar el proceso de confluencia redaccional: tecnológico, profesional y de contenido; sin embargo a partir de las condiciones y necesidades mediáticas de Cuba resulta necesario la observación de una cuarta dimensión asociada a lo político ideológico, como baluarte para el desarrollo de los medios y soporte de la política informativa del Partido Comunista de Cuba.
3. La estrategia propuesta integra las cuatro dimensiones analizadas desde el Capítulo uno, elemento que caracterizan su carácter sistémico e identifica las principales debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades para el proceso de convergencia redaccional en el periódico ¡ahora!
4. La aplicación de la estrategia propuesta permite dominar las principales dificultades y virtudes asociadas a la confluencia redaccional en ¡ahora!, que posibilita trazar una política actualizada y acciones necesarias para la puesta en práctica de este proceso.
5. La estrategia planteada resultó objeto de análisis por un conjunto de expertos, que permitió comprobar la utilidad de la propuesta científica, a través de sus criterios.

RECOMENDACIONES

Derivadas del estudio realizado, así como de las conclusiones generales anteriormente expuestas, se recomienda:

Implementar las acciones derivadas de la aplicación de la estrategia y mantener un seguimiento sobre los resultados de la materialización, para poder realizar los ajustes necesarios con la planificación cuidadosa de todo el proceso de cambio.

1. Trabajar en la adecuación y el perfeccionamiento de la estrategia (general y específica) y los indicadores propuestos, así como valorar la posible automatización del sistema de indicadores.
2. Divulgar los resultados que se obtengan en la investigación mediante publicaciones científicas y eventos de esa naturaleza, tanto nacionales como internacionales y realizar acciones de capacitación sobre esta temática, lo cual contribuirá con la generalización de los resultados.
3. Incorporar los conocimientos de esta investigación como parte de los programas de docencia de pre y postgrado, así como en la actividad investigativa que se desarrolla en el campo de las Ciencias Sociales.

BIBLIOGRAFÍA

1. Álvarez López, F. (2002) Indicadores para el diagnóstico de la motivación concreta. Tesis de opción al grado de Máster en Ciencias de la Administración. Universidad de Matanzas.
2. Appelgren, E. “Convergence and divergence in media: different perspectives”. En: El pub 2004 - 8th International Conference on Electronic Publishing [Brasilia] (2004).
3. Armañanzas, Díaz Noci, Javier; Meso, Koldo (1996). El periodismo electrónico. Información y servicios multimedia en la era del ciberespacio. Barcelona: Ariel.
4. Barbosa, S.; Mielniczuk, L.; Quadros, C. (2006). Estudos sobre jornalismo digital no Brasil. in: eCompós. Revista da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação. Edição nº7, Dezembro, 2006. <http://www.compos.org.br/ecompos/adm/documentos/ecompos07_dezembro2006_claudia_luciana_suzana.pdf>. [Consulta: 23/01/2007].
5. Barbosa, S. (Org.) (2007b). Jornalismo digital de terceira geração. Coleção Estudos em Comunicação. Covilhã: LabcomBooks.
6. Bastierra, F.G. (2002), “¿ Son necesarios los periodistas en el Nuevo entorno mundial?” Erraw. La tecnología de la información y sus desafíos Madrid Nuevo Milenio.,
7. Bianco, N. del. (2004). Noticiabilidade no rádio em tempos de internet. Anais do VI Lusocom. Corvilhão.
8. Boczkowski, Pablo J.; Ferris, José A. (2005). "Multiple Media, Convergent Processes, and Divergent Products: Organizational Innovation in Digital Media Production at a European Firm.. The Annals of the American Academy of Political and Social Science.
9. Campistrous Pérez, L (1996). Aprende a resolver problemas aritméticos. La Habana, Cuba: Pueblo y Educación.
10. Cottle, S. (1998). “Participant observation: Researching news production”. En: HANSEN, A. [et al.] (eds.). Mass communication research methods. New York: New York University Press.
11. Chanolmsted, S.M.; Chang, B.H. “Diversification Strategy of Global Media Conglomerates: Examining Its Patterns and Determinants”. The Journal of Media Economics (2003).

12. Dahlgren, Peter (1996). "Media Logic in Cyberspace: Repositioning Journalism and Its Publics". In: Javnost / The Public,
13. Dailey, L.; Demo, L.; Spillman, M. (2005). The Convergence Continuum: A Model for Studying Collaboration Between Media Newsrooms. in: Atlantic Journal of Communication.
14. De Sola Pool (1983). , I. Technologies of Freedom. Cambridge, MA: Belknap Press
15. Deuze, Mark (2004). "What is Multimedia Journalism?". In: Journalism Studies. euze -E, Mark; Neuberger, Christoph; Paulussen, Steve. (2004) Journalism education and online journalists in Belgium, Germany, and The Netherlands. Journalism Studies; February.
16. Dibeau y Garrison (2001) studied, using content analysis, the ways in which six online publishers were using www technologies.
17. Domingo, D.; Morgas, M.; López, B. (2002). Internet and local communications: first experiences in Catalonia. In: Jankowski, N.; Prehn, O.(eds.) Community media in the information age. New Jersey: Hampton Press.
18. Domingo, D. (2006) Inventing Online Journalism. Development of the Internet as a New Medium in Four Catalan Online Newsrooms. Bellaterra: Universidad Autónoma de Barcelona. Tesis doctoral.
19. Dupagne, Michel, Garrison y Bruce (2006): "The meaning and influence of convergence. A qualitative case study of newsroom work at the Tampa News Center" Journalism Studies.
20. Erdal, Ivar John (2009): "Cross-Media (Re) Production Cultures". Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies.
21. Flores Vivar, J; Migel Arruti, A. (2001). Ciberperiodismo. Madrid: Ediciones 2010
22. García Avilés, J. A. (2006a). Convergencia y polivalencia periodística en televisiones europeas y norteamericanas. In: Global Media Journal. Versión española. Vol 3, nº 6.
23. García Avilés, J. A. (2007). Estándares profesionales en la convergencia de redacciones multimedia. Hacia una cultura periodística convergente. in: Masip, P.; Rom, J. (eds.). Las encrucijadas de la comunicación: límites y transgresiones. Actas del IV Congreso Internacional Comunicación y Realidad. Barcelona: Universitat Ramon Llull .
24. García Avilés, Juan Alberto et al (2009): "Integración de redacciones en Austria, España y Alemania: modelos de convergencia de medios" Análisis. N. 38, p. 173-198.

25. García Avilés, J.A.; Salaverría, R.; Masip, P. “Convergencia periodística en los medios de comunicación. Propuesta de definición conceptual y operativa”. I Congreso de la Asociación Española de Investigadores en Comunicación Santiago de Compostela, 30 enero a 1 febrero de 2008
26. Gordon, R. (2003) “The Meanings and Implications of Convergence”. En: KA-WAMOTO, K. (ed.). Digital Journalism: Emerging Media and the Changing Horizons of Journalism. Lanham, Md.: Rowman & Littlefield Publishers.
27. Idel, N. “What happened to convergence?” En: RICE, J.; MCKERMAN, B. (eds.). Creating digital content . New York: McGraw-Hill, 2002, xix-xxii.
28. Jenkins, H. (2006). Convergence Culture. Where Old and New Media Collide. New York: New York University Press.
29. Kerry Northrup (2003) Convergence in a const-cuttinp strategy. It is a growh strategy. Disponible: <http://www.linkedin.com/in/kerrynorthrup>
30. Killebrew, K.C. (2003) “Culture, Creativity and Convergence: Managing Journalists in a Changing Information Work place”. The International Journal on Media Management .
31. Klinenberg, E. (2005) “Convergence: News Production in a Digital Age”. En: The Annals of the American Academy of Political and Social Science
32. Larrañaga Zubizarreta, J. “Aproximación al perfil profesional y laboral del periodista digital en el País Vasco”. Comunicación presentada en el IX Congreso IBERCOM . Sevilla, 15-17 noviembre 2006.
33. Lawson-Borders, G. (2006) Media Organizations and Convergence. Case Studies of Media Convergence Pioneers. New Jersey: Lawrence Erlbaum.
34. Machado, E.; Palacios, Marcos (2007a). Competencias digitales de los profesionales de la comunicación: confrontando demandas de mercado y experiencias de enseñanza. In : IV Reunión Científica de la Sociedad Española de Periodística. La Periodística como disciplina universitaria: balance y perspectivas. Pamplona: Sociedad Española de Periodística .
35. Masip, P. (2005) Presència i ús d'internet a les redaccions. Periodistes, rutines professionals i tecnologia. Barcelona: Universitat Ramon Llull. Tesis doctoral.

36. Meneses Rocha, María Elena de Jesús Transformaciones laborales de los periodistas convergentes Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales, consultada 7 de abril del 2011. Disponible en www.redalyc.org
37. Naya, Z. (2003) De los medios a la red. Rutinas productivas e ideologías profesionales en los periódicos digitales cubanos. Tesis de Diploma. La Habana, Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana.
38. O'Sullivan, J. (2005) Delivering Ireland: Journalism's Search for a Role Online. Gazette. 67(1):45-68.
39. Palacios, Marcos (2006). Blogosfera e jornalismo on-line no Brasil ou Porque Noblat, Josias e cia. não fazem Blogs. In: Revista- Laboratório Lupa N.1.Salvador: Facom/UFBA.
40. Pavlik, John V. (2005). El periodismo y los nuevos medios de comunicación. Barcelona: Paidós Comunicación.
41. Quinn, Stephen (2006): Conversations on convergence. New York, Peter Lang.
42. Salaverría Aliaga, R. y Sádaba, C. (2004): Towards new media paradigms: content, producers, organisations and audiences. Pamplona: Ediciones Eunatè,.
43. Salaverría Aliaga, Ramón (coord.) (2005). Cibermedios. El impacto de internet en los medios de comunicación en España, Sevilla: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones. ISBN: 978-84-96082-33-5 [impreso, 2005] ISBN: 978-84-92860-02-9 [e-book, 2009]. Disponible en <http://e-periodistas.blogspot.com> Revisado el 9.9.2010
44. Salaverría Aliaga, Ramón; Negrodo, Samuel (2009). Integrated journalism: media convergence and newsroom organization. Barcelona: Sol90 Media. (ISBN: 978-84-9820-955-6. Disponible en www.periodismointegral.com
45. Salaverría Aliaga, R (ed.) (2011). Diversity of Journalisms. Proceedings of the ECREA journalisms Studies Section and 26th International Conference of Communication (CICOM) at University of Navarra. Pamplona. 4.5 July 2011 Pamplona: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra. (ISBN: 84-8081-082
46. Sánchez Rodríguez, A. Cómo gestionar los recursos humanos sobre la base de competencias laborales. Revista Ingeniería Industrial (en línea), 2005, vol. 26, número 2 (consulta 17 de abril de 2010). ISSN: 1815-5936. Disponible en: <http://rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/article/view/134>.

47. Singer, Jane B. (2004): "Strange Bedfellows? The Diffusion of Convergence in Four News Organizations". *Journalism Studies*, vol. 5, núm.
48. Terry, Pelayo, ¿El sitio de la discordia? Acercamiento a las redacciones digitales en Cuba. Tesis de Maestría en Ciencias de la Comunicación. Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana, 2009.
49. Wolf M (2007). "Los emisores de noticias en la investigación sobre comunicación". Disponible en: <http://www.ehu.es/zer/zer3/1artwolf.html>.
50. Zaragoza, C. (2002). Periodismo en la convergencia tecnológica: El reportero multimedia del Distrito Federal. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, XLV (185), 151-164.

Anexo # 1: Cuestionario de la entrevista a expertos cubanos sobre la confluencia redaccional.

1. ¿Cómo puede evolucionar la confluencia redaccional en Cuba?
2. ¿Qué estructura de redacción prefiere?
3. ¿Existen en Cuba las bases para la confluencia redaccional?
4. ¿Tienes ejemplos de confluencias redaccional en Cuba?
5. ¿Qué es lo más carente para los procesos redaccionales?
6. ¿La aplicación de la confluencia redaccional qué representaría para el flujo productivo?
7. ¿Cómo valora la calidad de las informaciones *digital cubana*?
8. ¿Qué fase de desarrollo de los contenidos están los medios cubanos?
9. ¿Cuáles son los principales obstáculos para la integración de redacciones?

Anexo # 2: Cuestionario a directivos de medios nacionales y provinciales sobre la confluencia redaccional

1. ¿Qué decisiones estableces con la edición digital? (Enumere según orden jerárquico (1) lo más prioritario y (7) lo menos. Sobre los contenidos informativos__Diseño visual__ Herramientas de navegación__ Horarios de actualización __Tareas asignadas__ La organización funcional del sitio __ La estimulación ____.
2. ¿Qué estructura de redacción tiene?
3. ¿Ha recibido capacitación sobre el proceso redaccional mediático?
4. Si las redacciones están separadas qué tiempo dedica para el medio tradicional y para el digital? (Marque con una X una sola respuesta). 50% al tradicional___ 60% al tradicional y 40% al digital__80% al tradicional y 20% al digital __ 60% al digital y 40% al tradicional__ 80% al digital y 20% al tradicional____ Para los dos al mismo tiempo _ Delego la responsabilidad -
5. ¿Cuál es la distribución periodística por redacciones?
6. ¿Quién selecciona la información para cada soporte?
7. ¿Con qué frecuencia actualizan la web?
8. ¿Cuántas computadoras conectadas a la Internet? ___ en casas y en la redacción____
9. ¿En qué fase de elaboración de los contenidos está su medio?
10. ¿Tiene retroalimentación sobre los resultados del medio digital?
11. ¿Hay una agenda editorial para cada edición o es la misma para ambos?
12. ¿Quién la define? ¿Tiene en cuenta las redes sociales y la página personal?
13. ¿Evalúa al periodista del tradicional igual que al digital?
14. ¿Cuáles son los principales obstáculos para la integración redaccional?

Anexo # 3: Encuesta a periodistas y especialistas del periódico ¡ahora! sobre la confluencia redaccional.

1. ¿Para qué soporte trabajas?
2. ¿Qué organizacional redaccional conoces?
3. ¿Qué estudios ha realizado sobre las nuevas tecnologías?
4. ¿Cuál tu aporte informativo por soportes?
5. ¿Cuándo participa en una cobertura elabora varias informaciones para el digital?
6. ¿Puedes gestionar la arquitectura de un cibermedio, moderar foro deliberativo, administrar una comunidad virtual, laborar diferentes contenidos para todos los soportes, editar la información con texto, audio y video?
7. ¿Cuál es tu participación en las redes sociales?
8. ¿Tienes página personal?, ¿cuál es la estrategia de actualización?
9. ¿Cómo califica tu polivalencia actualmente?
10. ¿Está satisfecho con lo que hace
11. ¿En qué fase de desarrollo de los contenidos están los soportes de ¡ahora!?
12. ¿Qué cambios percibes en el flujo productivo?:
13. ¿Qué alteración observas en las rutinas de producción?
14. ¿Qué habilidades entiendes decisivas para las nuevas tecnologías?
15. ¿Utilizas: Interactividad, hipertextualidad, multimedia e instantaneidad.
16. ¿La rapidez para los medios digitales daña la calidad del informativa?
17. ¿Le interesa ser un periodista multimedia?
18. ¿Cuáles son las mayores amenazas para los periodistas de ¡ahora!?
19. ¿Qué autonomía tienes en tu trabajo?
20. ¿En qué decides durante el proceso productivo?
21. ¿Qué sabes sobre la confluencia redaccional?
22. ¿Están instauradas las condiciones para la confluencia redaccional en ¡ahora!?
23. ¿Cuáles son las principales ventajas de la confluencia redaccional?

Anexo # 4: Cuestionario de la entrevista al licenciado Luis Barnés Díaz, desarrollador del programa digital del periódico ¡ahora!, desde la fundación del Sitio el 28 de junio del 2000

1. ¿La confluencia redaccional es posible en su medio?
2. ¿Cómo funciona la redacción digital de ¡ahora!?
3. ¿Cómo aprovechan el empleo de la página dinámica? en su medio
4. ¿Qué ambiente confluyente provoca el Sistema de Gestión de Contenido?
5. ¿Quién produce una noticia para el medio tradicional y la inserta en el digital, está emplea un ambiente confluyente?
6. ¿Qué tipo de CMS utiliza. Qué se añadió de una versión a otra y cómo se desarrolla en su sitio, para extender más los recursos multimediales y de edición de contenidos?
7. ¿La última versión del sitio incorpora la mayoría de los recursos de la web 2.0: agregadores, audio y video, filtros sociales, fotografía, fuentes rss, microblogs, redes sociales y wikis?
8. ¿Qué escenario hay en su medio para asimilar los nuevos soportes que mejoran la comunicación?
9. ¿La dimensión tecnológica favorece en ¡ahora! la confluencia redaccional?

Anexo # 5: Entrevista al director del periódico ¡ahora!, Jorge Luis Cruz Bermúdez

1. ¿La confluencia redaccional es posible en ¡ahora!
2. ¿Cómo es el flujo productivo para los diferentes soportes?
3. ¿Tienen recursos humanos para responder a la Web 2.0?
4. ¿Qué capacitación multimedia realizan en la redacción?
5. ¿Cómo captan las audiencias?
6. ¿Cuál es el impacto de la Internet en las rutinas periodísticas y cultura profesional?
7. ¿Cómo defines polivalencia para el periodismo digital?
8. ¿Cómo evalúas el choque de culturas diferentes en la redacción?
9. ¿Hay una buena evolución de la redacción digitales en Cuba?
10. ¿Se piensa en términos de grupo de comunicación en ¡ahora!
11. ¿Pueden los periodistas elaborar contenidos, para cualquier plataforma?
12. ¿Cuántos periodistas dominan el entorno multimedia?
13. ¿Investigan a fondo en Cuba la vertiente del ciberperiodismo?

Anexo # 6: Lista de chequeo de una dimensión tecnológica ideal

Mantiene la topología de árbol de ¡ahora!, variante de la estrella, con los nodos conectados a un concentrador central. para verificar el tráfico de la red.

Para la conexión de las PCs se propone usar:

1. SWITCH FAST ETHERNET D-LINK de 16 Puertos (Capacidad de Switcheo de 3.2Gb/s, Puertos Base T 10/100, RJ-45, IEEE 802.3/802.3u, Auto-Negociación Sí, modalidad duplex y control de flujo, permite ser gestionado)
2. SWITCH Cisco 48 Puertos (Puertos Base T 10/100/1000, permite ser gestionado)
3. Router ADSL, Fabricantes Cisco, TP-Link o Huawei

Servidores:

1. Servidor para el uso de los Clientes Ligeros(Intel® Core™2 Duo Processor E7500, 4GB Ram, Disco Duro 500 GB Western Digital, red Ethernet con conectores RJ-45 10/100/1000)
2. Servidor A duplicado (redundantes) con Servidor B donde van a estar todos los servicios (Active Directory, dns, dhcp, Archivo, Internet y Correo Electrónico) con las siguientes características:

Intel® Core 2 Quad Q9400 o similar, 8GB Ram DDR3, 2 Disco Duros configurado en RAID 1⁴⁸ (la Motherboard tiene que soportar RAID) de 500 GB Western Digital, Sistema Operativo Windows Server 2003.

Distribuida de las PCs: 1-Grupo de Dirección Intel® Pentium® Processor E2220 o similar, 1GB Ram DDR2, Disco Duro 160 GB.. 2- Diseñadores y gráficos Intel® Core 2 Duo 8400 o similar, 4GB Ram DDR3, Disco Duro 500 GB, tarjeta de video Nvidia o ATI mínimo 512 MB. 3 -Desarrolladores Intel® Pentium® Processor E5400 o similar, 4GB Ram DDR3, Disco Duro 250 GB. 4- Reporteros, revisión y coordinadores de suplementos Intel® Celeron® Dual Processor E3400 o similar, 1GB Ram DDR2, Disco Duro 80 GB. 5- Montaje de ahora.cu Intel® Pentium® Processor E2220 o similar, 2GB Ram DDR2, Disco Duro 160 GB

⁴⁸ Un **RAID 1** crea una copia exacta (o [espejo](#)) de un conjunto de datos en dos o más discos. Esto resulta útil cuando el rendimiento en lectura es más importante que la capacidad. Un conjunto RAID 1 sólo puede ser tan grande como el más pequeño de sus discos. Un RAID 1 clásico consiste en dos discos en espejo, lo que incrementa exponencialmente la fiabilidad respecto a un solo disco; es decir, la probabilidad de fallo del conjunto es igual al producto de las probabilidades de fallo de cada uno de los discos (pues para que el conjunto falle es necesario que lo hagan *todos* sus discos).

Anexo # 7: Guía de Análisis para el comportamiento redaccional en ¡ahora!

1. **Metas propuestas.** Establecer el intercambio de opiniones entre periodistas, desarrolladores, profesores universitarios y directivos de la prensa sobre las competencias profesionales de los periodistas con la influencia del Sistema de Gestión de Contenido.
2. **Qué considerar en el transcurso del ejercicio.** Contradicciones y puntos comunes en las ideas planteadas por los participantes, su posición ante las preguntas, evolución de los criterios durante el desarrollo del mismo y opiniones de estudiantes durante la impartición, de este autor, de las Asignaturas Técnica de Dirección Aplicadas al Periodismo y Ética y Deontología de la Información y la Comunicación en la Universidad de Holguín.

Etapas: 1-Explicar los objetivos de la investigación e introducción al tema del objeto de estudio tanto entre los estudiantes como en la redacción de ¡ahora! 2-Encuadre de discusión.

Objetivo del trabajo: debatir en la redacción digital en ¡ahora! y conocer sobre la percepción del fenómeno redaccional

3. Con los participantes de la redacción digital

- Forma de trabajo: Debate directo y preguntas intencionadas.
- Opiniones de los estudiantes y estudios realizados.
- Reglas de trabajo: Respetar los criterios, pluralidad de juicios y no limitar la polémica, así como la confidencialidad, y el anonimato.

4. Duración máxima: Varios momentos en la redacción.

Se anota las experiencias y opiniones de cada participante.

Hay una explicación de las premisas de la investigación, la confluencia redaccional, rutinas productivas y cultura profesional.

Desde el aporte de cada uno se realiza la recopilación de las experiencias de la labor desplegada.

Se agradece el aporte de todos los interesados en responder sobre sus experiencias en las redacciones de ¡ahora!

Anexo # 8: Encuesta para medir el diagnóstico de la motivación concreta en ¡ahora!

Preguntas	TD	D	I	A	TA
1- Por las manos del director pasan todas las decisiones en ¡ahora!					
2- El director es tolerante y favorece el pensamiento crítico.					
3- Los debates en las reuniones son de interés para la entidad.					
4- La estructura organizativa favorece el control y la supervisión directa de cualquiera de los directivos.					
5- Se reconoce a los cumplidores de los planes editoriales.					
6- Se monitorea el entorno para adelantarse a cambios.					
7-El nivel de pertenencia y compromiso es muy elevado.					
8-El nivel profesional se corresponde con las exigencias de ¡ahora!					
9-La mejora de los procesos e innovación tecnológica se priorizan					
10-¡ahora! incumpliría un compromiso con su audiencia.					

TD: Totalmente en desacuerdo.

I: Inseguro

TA: Totalmente de acuerdo.

D: En desacuerdo

A: De acuerdo.

Anexo # 9: Encuesta para medir la satisfacción laboral en ¡ahora!

	ASPECTOS A EVALUAR					
		MM	M	R	B	E
A	Satisfacción con el trabajo					
B	Con la información de los resultados de su trabajo.					
C	La información que le ofrece su jefe					
D	Con pertenecer a su departamento,					
E	Con su participación en las decisiones.					
F	Con los ingresos que recibe.					
G	Con la estimulación material					
H	Con la estimulación moral que recibe.					
I	Con la estimulación moral y material.					
J	Satisfacción con las condiciones de trabajo.					
K	Con la seguridad personal en su trabajo.					
L	Con el horario, estilo de trabajo y descanso.					
M	Con los servicios de salud que recibe en ¡ahora!					
N	Servicios de alimentación, transporte y la recreación					
O	Como considera la retención de la fuerza de trabajo.					
P	El apoyo para resolver problemas materiales					
Q	Con las posibilidades de superación profesional.					
R	. Satisfacción sobre como tratan las reclamaciones y conflictos					
S	Valore integralmente su satisfacción laboral en ¡ahora!					

Muy mal (MM), Mal (M), Regular (R), Bien (B), Excelente (E)

Anexo # 10: Matriz de Factor Externo

	FACTORES	Calif	Eval	Pond	Resul	Selec
1	Bloqueo de EE.UU	A	1	15	15	3
2	Mantenimiento o reposición de los equipos de cómputo	A	1	12	12	4
3	Existencia de organizaciones con mejores atractivos para el mercado de trabajo	A	2	10	20	1
4	Desactualización de la planeación estratégica	A	2	5	10	
6	Estrechas relaciones con la Universidad	O	3	8	24	4
7	Conexión de la Internet en la redacción	O	4	15	60	1
8	Conexión de la Internet en la casa de 11 periodistas, de ellos 5 con líneas rápidas	O	4	15	60	2
9	Buen estado de la red, con 23 computadoras	O	4	12	48	3
	TOTAL			100	265	
MEFE						

Anexo # 11: Matriz de Factores Internos

MEFI						
	FACTORES	Calif	Eval	Pond	Resul	Selec
1	Bajo de diseño de los profesiogramas por cargos.	D	2	6	12	4
2	Pobre nivel de polivalencia y competencia.	D	2	10	20	1
3	Toma de decisiones centralizada	D	2	7	14	2
4	Escasa estimulación material y moral	D	2	7	14	3
5	Insatisfacciones con las condiciones de trabajo	D	1	3	3	
6	Insuficiente de la multimedia.	D	2	5	10	
7	Escasa identificación de los valores identitarios por soporte y audiencias.	D	1	4	4	
8	Bajo fortalecimiento de formación y consolidación de valores de la organización	D	1	5	5	
9	Buenas relaciones laborales	F	4	3	12	
10	Publicación de PDF en el sitio Web.	F	3	4	12	
11	Correo corporativo y dirección electrónica	F	3	3	9	
12	Sistema de Gestión de Contenidos que automatiza el proceso de la redacción.	F	4	7	28	3
13	Ambiente dinámico y empleo de software libre	F	4	4	16	
14	Alto grado de compromiso y pertenencia	F	4	8	32	2
15	Utilización de programas para composición de textos, manejo de gráficas y maquetación de páginas	F	4	9	36	1
16	Total			100	268	

Anexo # 12: Matriz DAFO

DAFO		FORTALEZAS				DEBILIDADES				
		F1	F2	F3	F4	D1	D2	D3	D4	
OPORTUNIDADES	O1	3	2	2	1	0	1	1	3	
	O2	3	1	1	3	3	2	0	1	
	O3	3	1	3	2	1	2	2	1	
	O4	3	1	1	1	0	3	1	2	
					31					23
AMENAZAS	A1	3	0	2	3	0	1	0	3	
	A2	1	0	2	2	0	2	1	2	
	A3	1	0	0	0	3	1	3	0	
	A4	1	0	2	3	3	1	3	0	
					20					23

0- No se Relacionan

2- Se Relacionan

1-Se Relacionan Ligeramente

3- Fuertemente Relacionadas

Anexo # 13: Encuesta para determinar el coeficiente de competencia del experto

Fuente: Adaptado de: Campistrous Pérez (1998)

Usted fue seleccionado como posible experto a consultar sobre una investigación para **evaluar una estrategia de confluencia redaccional en el periódico ¡ahora!**.

Se necesita en primer lugar, como parte del método empírico de investigación “consulta a expertos”, determinar su coeficiente de competencia en este tema, con el fin de reforzar la validez del resultado a que se aspiran. Por tal motivo, se solicita, responda a las siguientes preguntas de la forma más objetiva posible.

Marque con una cruz (x), en la tabla siguiente, el valor que se corresponde con el grado de conocimiento que posee en relación con la problemática tratada en la investigación (**proceso de confluencia redaccional en el periódico ¡ahora!**). Considere que la escala que se le presenta es ascendente, es decir, el conocimiento sobre la problemática referida va creciendo de 0 hasta 10.

Realice una autovaloración del grado de influencia de cada una de las fuentes de argumentación que se le presentan, ha tenido en su conocimiento y criterio sobre la “el desarrollo del talento humano por competencias”. Para ello marque con una cruz (x), según corresponda, en A (alto), M (medio) o B (bajo)

Anexo # 14: Coeficiente de competencia de los expertos seleccionados

Fuente: elaboración propia

Expertos	Coeficientes de conocimientos	Coeficientes de argumentación	Competencias
1	1	1	1
2	0.7	1	0.85
3	0.8	0.9	0.85
4	0.7	1	0.85
5	0.7	0.8	0.75
6	0.6	1	0.8
7	0.8	1	0.9
8	1	0.9	0.95
9	0.5	1	0.75
10	0.7	0.9	0.8
11	0.7	0.9	0.8
12	0.7	0.9	0.8
13	0.8	0.9	0.85
14	1	1	1
15	0.7	0.8	0.75
16	0.8	1	0.9
17	0.7	0.8	0.75
18	0.7	1	0.85
19	1	1	1
20	0.8	0.8	0.8

Continuación. **Anexo # 14:** Coeficiente de competencia de los expertos seleccionados

Fuente: elaboración propia

21	0.8	1	0.9
22	1	1	1
23	0.7	1	0.85
24	0.8	0.9	0.85
25	0.8	0.8	0.8
26	0.7	0.9	0.8
27	1	0.8	0.9
28	1	0.8	0.9
29	0.8	0.8	0.8
30	1	0.8	0.9
31	1	1	1
32	0.8	0.9	0.85
Coeficiente promedio de los expertos			0.86

Anexo # 15: Encuesta a expertos para valorar la necesidad de una estrategia para el proceso de confluencia redaccional en el periódico ¡ahora!

Fuente: elaboración propia.

Atendiendo a sus amplios conocimientos teóricos y prácticos usted ha sido seleccionado como experto a consultar en una investigación dirigida al estudio y desarrollo de la estrategia para la confluencia redaccional, por lo que se le solicita responda a las siguientes preguntas. Muchas gracias.

1. ¿Qué importancia le confiere al desarrollo del proceso de confluencia redaccional?

Muy importante Bastante importante Importante Poco importante No importante

2. ¿Qué importancia le atribuye al desarrollo del proceso de confluencia redaccional para que ¡ahora! logre alcanzar un estado superior?

Muy importante Bastante importante Importante Poco importante No importante

3. ¿Cómo valora el estado actual del proceso de confluencia redaccional en ¡ahora!

Intensificada Consolidado En crecimiento Incipiente Insuficiente

4. ¿Considera que su organización estaría interesada en formar parte de una estrategia que contemple, como una actividad principal, el desarrollo del proceso de confluencia redaccional?

Muy interesada Suficiente interesada Interesada Poco interesada No interesada

Sugiera cualquier opinión que contribuya al objetivo de esta investigación:

Entidad en la que labora: _____

Cargo: _____

Anexo # 16: Encuesta aplicada a los expertos para valorar la utilidad práctica del para la estrategia de confluencia redaccional

Usted ha sido seleccionado para valorar la utilidad práctica de la propuesta del estudio realizado para el proceso de confluencia redaccional en el periódico ¡ahora! Se solicita su opinión sobre los siguientes elementos.

D: total desacuerdo; NA: No estoy de acuerdo; N: Ni de acuerdo ni en desacuerdo; A: De acuerdo; MA: Muy de acuerdo

Aspectos analizados	Respuestas				
	D	NA	N	A	MA
Los aspectos presentes en la elaboración de la estrategia garantizan su coherencia.					
Hay interrelación entre las etapas que integran.					
La capacidad de discernimiento de los indicadores propuestos					
Utilidad práctica de la estrategia para la toma de decisiones referentes al proceso de confluencia redaccional					

Sugiera cualquier opinión que contribuya al objetivo de esta investigación:

Entidad en la que labora: _____ Cargo: _____ Años de Experiencia: ____ Graduado de: _____