



**Universidad
de Holguín**

FACULTAD
COMUNICACIÓN Y LETRAS
DPTO. PERIODISMO Y COMUNICACIÓN SOCIAL

PROTOCOLO PARA LA GESTIÓN EDITORIAL DE LA PRODUCCIÓN INFORMATIVA EN EL TELECENTRO PROVINCIAL TELECRISTAL

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN
AL TÍTULO DE MÁSTER EN COMUNICACIÓN SOCIAL
CON MENCIÓN EN PERIODISMO

Autor: Lic. Yordanis Rodríguez Laurencio

Tutoras: Dra. C Liuska Bao Pavón (Prof. Titular)

MSc. Beatriz Rodríguez Carballosa (Prof. Aux)

HOLGUÍN 2019



DEDICATORIA

Dedico estas páginas, siempre perfectibles pero gratificantes a Sofía de la Caridad, la beba que está por nacer, a mis abuelos, mis padres, mi esposa; a mi Tía Inés. Ellos, los copartícipes de cada uno de mis empeños.

AGRADECIMIENTOS

A mis tutoras, por la confianza:

A la profesora Beatriz Rodríguez Carballosa, por su afecto, por acogerme como alumno y amigo, y compartir su sapiencia y su humildad que son todo un privilegio; a la profesora Liuska Bao, por sus lecciones, su preocupación siempre afable y sus palabras de aliento.

A Claudia Mara por acudir casi juntos al mismo empeño y socorrerme a brazo partido, A todas las personas consultadas: expertos, especialistas, funcionarios, académicos, profesionales de la prensa, por la gentileza, la asistencia y la dedicación.

A la apasionada tropa de Tele Cristal: a Salvador, Dagoberto, Abdiel, Vera y Beatriz Galván, por ayudarme, a mis colegas del canal que, de un modo u otro, también colaboraron.

A mis compañeros de estudio y profesores de la Universidad de Holguín.

A Ileana Concepción por tender la mano en el momento exacto.

A los profesores Anido y Yohannia por el optimismo y la buena vibra.

A Enma Colina, por su apoyo incondicional.

A todos mi más profunda gratitud.

RESUMEN

La gestión editorial y la producción periodística audiovisual son variables que en la presente investigación encuentran estrecho vínculo. En un escenario donde conviven los medios tradicionales, junto con otras opciones de información favorecidas por el desarrollo de las tecnologías y los recursos de la plataforma hipermedia, es necesario nuclear, en las televisoras, la gestión de los contenidos, la conformación de la agenda editorial y el actuar profesional en un proceso integrador que tome en cuenta los más disímiles aspectos del funcionamiento de un medio tan complejo.

En función de analizar cada una de las fases componentes de este proceso y develar las prácticas comunicativas distorsionadas que se reproducen en el medio televisivo holguinero se asume como problema científico: ¿Cómo favorecer la gestión editorial en el canal de televisión Telecristal en función de la producción periodística? Su objetivo radica en la elaboración de un protocolo para la implementación de la gestión editorial de la producción periodística en el canal Telecristal, sustentado en una serie de presupuestos establecidos para tal propósito.

Como resultado de la aplicación de métodos y técnicas de carácter cualitativo, se sistematizaron los referentes teóricos acerca de la gestión editorial como parte del conocimiento y su relación con la producción periodística audiovisual, además de los postulados que sustentan la organización de las rutinas productivas, la construcción del discurso audiovisual y el ejercicio de las competencias profesionales desde este enfoque.

El estudio permitió además, diagnosticar las particularidades presentes y las características que rigen el proceso de gestión, así como las carencias en este sentido. El aporte estuvo orientado a la elaboración de un protocolo que norme las acciones de la gestión editorial para la producción periodística en el canal Telecristal, validado, través de grupos de discusión, como un instrumento viable, efectivo y generalizador.

ABSTRACT

The editorial management and the audiovisual journalistic production are variables that in the present investigation find a close link. In a scenario where traditional media coexist, along with other information options favored by the development of technologies and resources of the hypermedia platform, it is necessary to nuclear, in the television, the management of the contents, the conformation of the editorial agenda and the professional acting in an integrating process that takes into account the most dissimilar aspects of the operation of such a complex environment.

In terms of analyzing each of the component phases of this process and uncovering the distorted communicative practices that are reproduced in the television medium of Holguin, it is assumed as a scientific problem: How to favor the editorial management in the television channel Telecristal in function of the journalistic production? Its objective is the development of a protocol for the implementation of the editorial management of journalistic production in the Telecristal channel, based on a series of budgets established for such purpose.

As a result of the application of qualitative methods and techniques, theoretical references were systematized about editorial management as part of knowledge and its relationship with audiovisual journalistic production, in addition to the postulates that sustain the organization of productive routines, construction of audiovisual discourse and the exercise of professional competences from this perspective.

The study also allowed to diagnose the present particularities and the characteristics that govern the management process, as well as the shortcomings in this sense. The contribution was oriented to the elaboration of a protocol that regulates the actions of the editorial management for the journalistic production in the Telecristal channel, validated, through discussion groups, as a viable, effective and generalizing instrument.

ÍNDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: LA GESTIÓN EDITORIAL EN LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN. REFERENTES TEÓRICO- METODOLÓGICOS.....	14
1.1 Referentes teóricos-metodológicos sobre la gestión editorial.....	14
1.1.1 Gestión editorial en medios de comunicación.....	17
1.2 Gestión editorial en informativos de televisión.....	26
1.2.1 Redacciones integradas y periodistas polivalentes: componentes para un nuevo modelo de gestión editorial en medios audiovisuales.....	31
CAPÍTULO II: GESTIÓN EDITORIAL PARA LA PRODUCCIÓN PERIODÍSTICA EN TELECRISTAL	38
2.1 Fundamentos para un nuevo modelo de gestión editorial en medios de comunicación cubanos.....	38
2.2. Caracterización de los espacios informativos del telecentro holguinero.....	43
2.2.1 Diagnóstico del Proceso de gestión editorial en la producción periodística en el canal Telecristal de Holguín.....	45
2.3 Protocolo para la gestión editorial en la redacción informativa de Telecristal...64	
2.4 Validación del Aporte.....	79
CONCLUSIONES.....	84
RECOMENDACIONES.....	85
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

Dentro del actual escenario comunicológico caracterizado por el acelerado desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones, la televisión sigue siendo un medio de información y entretenimiento por excelencia. Para la mayoría de la población cubana, la opción televisiva es vital en cualquier período del año, y ese alcance se respalda, estatalmente, con la introducción y extensión de la televisión digital terrestre (TDT).

El aprovechamiento de las posibilidades comunicativas de las actuales tendencias del lenguaje audiovisual es una cuestión no ajena al contexto cubano, donde prima el interés por formar y educar un sujeto instruido, culto, inteligente y capaz de asumir críticamente su realidad. Sin embargo, aunque la TDT ha favorecido la calidad de la señal y ampliado el número de canales, permanecen casi intactas las maneras de concebir y producir los productos audiovisuales periodísticos. Tales demandas exigen aplicar nuevos modos de interpretar y construir una realidad muy compleja, matizada por transformaciones en el Modelo económico y social.

Una de las tendencias actuales hacia el desarrollo de la televisión está dirigida hacia la especialización en cuanto a formatos y temas; aunque todavía prevalece la televisión generalista, que no sólo intenta ofrecer programas destinados a un público heterogéneo, sino cultivar todos los géneros y satisfacer los intereses de la mayoría de los segmentos de las audiencias.

Para sostener una programación de calidad en las televisoras públicas, se optan por programas de análisis e interpretación de temas complejos para hacerlos más asequibles a la población no especialista, y se experimentan fórmulas modernas e innovadoras de tratamiento informativo para conseguir el máximo de atención por parte de los televidentes hacia esos contenidos.

“La televisión pública hay que pensarla y diseñarla como televisión para el diálogo nacional, no hay que imponerle las franjas, las temáticas, los contenidos desde fuera, sino desde dentro de una concepción de audiovisual

y de ciudadanía. Por lo tanto es imperativo que se enfatice en hacer televisión para estos tiempos, mensajes que reconozcan que lo cultural pasa hoy por las nuevas formas de la sensibilidad, las nuevas rutas del goce, las imaginativas formas del contar y hacerse relato con que nos expresamos al final del milenio. Esto quiere decir que la televisión pública debe trabajar en lo expresivo como estrategia, en lo ciudadano como proyecto, en lo experimental como experiencia estética y de identidad”. (Barbero y Rincón, 2000, p.55)

Por tal razón, en la televisión pública será necesario reconocer la diversidad de sujetos sociales y hacer televisión, desde ellos mismos y a través de la innovación a partir de sus recursos expresivos. La televisión no solo es transmisora de la cultura producida por otros medios, sino que contribuye a la creación cultural a través de sus potencialidades comunicativas, es decir, de los lenguajes y escrituras audiovisuales.

De ahí, la responsabilidad del medio televisivo en la formación de un ciudadano consciente de su papel en una sociedad que se propone construir un proyecto basado en el respeto a la dignidad y a los valores más sublimes de los seres humanos. Estos elementos son centrales dentro de la política informativa establecida en el país, la cual es concebida desde los niveles de dirección superior y es implementada y contextualizada en cada medio de prensa, a través de su política o gestión editorial.

Aunque en los últimos años en Cuba se ha potenciado el estudio de los emisores, los mismos se han limitado al análisis de las rutinas productivas e ideologías profesionales y, en escasas ocasiones, se han vinculado con la gestión de la política editorial del medio o, al menos, con propuestas que dejen claras cómo debe asumirse la dirección del proceso de construcción de la noticia. Sin embargo, en las condiciones actuales del sistema de prensa cubano, estos estudios se vuelven más emergentes, pues se trata de un escenario donde conviven los medios tradicionales, junto con otras opciones de información favorecidas por el desarrollo de las tecnologías y los recursos de la plataforma hipermedia.

Los hábitos de consumo del cubano de hoy muestran la multiplicidad de productos audiovisuales a los que acceden diversos segmentos de la población, ya sean bajados directamente de Internet o los que se almacenan y trasladan de un dispositivo digital a otro, como el conocido “paquete”¹, el cual, aunque no es favorecido por las entidades estatales, circula por todo el territorio nacional. Tales circunstancias exigen de una gestión editorial en los medios que dé respuesta a las influencias que reciben los televidentes, las cuales no siempre contribuyen al crecimiento espiritual de quienes acceden a estos contenidos. De ahí, la responsabilidad de directivos de medios, realizadores y periodistas para transmitir mensajes que satisfagan las expectativas de información y de entretenimiento.

Los teóricos de la Comunicación reconocen que los procesos de producción de noticias son mediados por factores internos y externos, representados en instituciones y actores que suelen ser fuentes de información o entes reguladores; pero, también intervienen las rutinas productivas, las ideologías profesionales que caracterizan el accionar periodístico, así como la gestión de dirección del medio de prensa.

“(…) a lo interno de los medios como conjunto y de cada órgano de prensa en particular, interactúan elementos como la dirección, estructura y formas de gestión, culturas profesionales, rutinas productivas en las coberturas y elaboración de noticias, finanzas, tecnologías, distribución y otros, incluida la personalidad y formación de cada profesional, que constituyen factores de autorregulación interna. El sistema de regulación abarca a ambos ingredientes, los externos y los internos. La conciencia moral como expresión de la ideología dominante en la sociedad, con sus atributos de valores, principios y normas deontológicas, impregna todo ese complejo de relaciones”. (García, 2004, p.74)

Al erigirse como una especie de instrumento de control social sobre la labor de los periodistas, las rutinas productivas delimitan cómo debe abordarse la realidad por parte

¹Contenidos digitales de diferentes facturas y formatos que periódicamente son grabados por un gestor de estos materiales, los cuales se diseminan de una persona a otra, a través de memorias flash y otros dispositivos de almacenamiento.

del profesional de la prensa. En una redacción periodística, sea del medio que sea, es posible visibilizar los esquemas productivos y métodos organizativos establecidos por los actores de dirección del proceso editorial que, junto a las representaciones individuales de cada uno de los periodistas, dígase apreciaciones acerca de su trabajo, aspiraciones, sentimientos, valores y creencias, determinan la selección, elaboración y publicación del producto final que deberá satisfacer las necesidades informativas de las audiencias.

Una de las vías para ejercer el control sobre la labor de los medios de comunicación y regular el quehacer periodístico es el establecimiento de políticas o líneas editoriales estrechamente relacionadas con los contextos socio-políticos en los que se inserta el medio y son consideradas como pautas o normas que conducen las maneras de enfocar o tratar los temas noticiosos.

El destacado investigador Mariano Cebrián Herrero, al referirse a los informativos audiovisuales, apunta que la línea editorial de un medio se asocia con el modo como se selecciona y valora el conjunto de noticias, la institución expone su posición a partir del nivel de prioridad que se otorga a unos hechos por encima de otros.

“La línea editorial se manifiesta constantemente en cada uno de los programas informativos. Es la manifestación patente y la plasmación de los principios estatutarios del medio en la selección, valoración, elaboración y presentación de todas y cada una de las informaciones.” (Cebrián, 1992, p. 55).

El cumplimiento de los principios normativos o de las reglamentaciones contempladas dentro de esas líneas o políticas editoriales es controlado en los medios de prensa por parte de determinados actores (jefes de redacción, editores) y órganos colegiados, como los consejos editoriales.

Según el doctor Julio García Luis, en el contexto cubano la política editorial es la traducción de la agenda del sistema político a la prensa, agenda que no necesariamente está formalizada, o sea, no existe un documento, modelo, o acontecimiento que se pueda tomar como punto de referencia para fijar la política informativa del medio, sino

que es resultado de la práctica, de la interacción constante entre estos dos entes de poder. “Se puede decir que existe una estrategia informativa planteada en grandes líneas, pero la experiencia y creatividad profesional —de periodistas y directivos en decisiones unilaterales o conjuntas—, indican cómo debe ser el seguimiento de cualquiera de estos tópicos”. (García, 2004, p.32)

Precisamente, esas posibilidades de creatividad y adecuación de la política informativa que está en manos de periodistas y directivos de medios, es donde se propone indagar la presente investigación, en este caso, contextualizada al canal de televisión de la provincia de Holguín y que el investigador preferirá referirse a gestión editorial y no política editorial, de manera que se interprete como un proceso de dirección de la producción periodística contextualizado a un medio de prensa determinado y no a una estrategia general para todas las instituciones mediáticas.

La pertinencia y actualidad de este estudio se respalda en las oportunidades que ofrece el cambio de lo analógico a lo digital en el medio televisivo, el cual implica necesarias transformaciones en las prácticas productivas al facilitar, notablemente, el desempeño de las tareas periodísticas. Las aplicaciones, cada vez más funcionales para grabar y editar videos y sonidos, han incidido en la dinámica de la televisión convencional, al insertarse opciones más ágiles en el procesamiento del material informativo, como es la edición no lineal, el empleo de los recursos infográficos y diversos software para el tratamiento de la imagen.

Pero junto con las posibilidades que ofrece la tecnología en la televisión digital, también opera otro proceso que complejiza la producción periodística y es la convergencia mediática: audiovisual e hipermedia, donde tienen lugar determinados retos para la gestión de los contenidos y en el que se multiplican las exigencias hacia el reportero de la televisión. Teóricos del entorno hipermedia consideran que:

“la convergencia lleva tiempo. Al periodista ahora se le pide que elabore la noticia no sólo para su medio, sino para otros. Ello requiere aprendizaje, porque ha de redactar la noticia del modo apropiado para el medio audiovisual, y ha de

reescribirse para el diario en internet. Mientras que los hechos de la información son los mismos, cada medio tiene su estilo propio. También el flujo informativo y la presión del cierre son distintos”. (Avilés, Salaverría y Masip, 2008, p. 38)

El estudioso español García Avilés (2009) ratifica que las redacciones digitales permiten elaborar información a la medida de una pluralidad de audiencias, a partir de la reingeniería de los sistemas redaccionales convertidos en plataformas multimedia, capaces de integrar imágenes, texto y sonido.

En el mundo, diversas empresas de comunicación han comenzado a plantearse los efectos de la convergencia tecnológica en la producción de contenidos, en los sistemas de trabajo y en la organización de las redacciones; los criterios se manifiestan divergentes, unos aseguran que se logran contenidos de mayor calidad, otros refieren lo contrario y aconsejan mantener la observación sobre estos procesos. No obstante, la mayoría coincide en que las audiencias muestran hábitos de consumo estrechamente relacionados con los nuevos escenarios hipermediales, a los cuales hay que prestar atención.

En los últimos años en los medios de prensa cubanos se evidencian determinados cambios en las redacciones, donde se introducen algunos equipos de cómputo, aunque no son los necesarios en cuanto a cantidad y prestaciones; y se amplía, en alguna medida, el ancho de banda para la conectividad. Sin embargo, se aprecia lo que en otras latitudes ya es un camino recorrido pues se mantienen, casi estáticas, las rutinas productivas y las dinámicas tradicionales de producción y gestión de contenidos.

Al tomar en cuenta las consideraciones de la Dra. Gloria Ponjuán acerca de lo que es gestión editorial, entendida como los procesos de planificación, organización, dirección y control de las dinámicas internas de las organizaciones mediáticas (1998), sería posible concebir un proceso de producción de noticias de una manera más general, que examine las responsabilidades de los actores que intervienen en la construcción de la noticia, así como valorar, de forma más puntual, el influjo de factores de otro orden

como, la administración y distribución de recursos, la organización del trabajo técnico, las políticas de dirección y el control y evaluación.

Si se parte de que los medios tradicionales en Cuba son reconocidos constitucionalmente como propiedad estatal, los asuntos relacionados con la administración y distribución de recursos ha sido siempre responsabilidad del Gobierno. Sin embargo, en una reciente investigación sobre los “Principios para una política de comunicación social desde la perspectiva de los periodistas cubanos” (Elizalde, 2014), se determinó que la sostenibilidad es uno de los elementos fundamentales en el escenario de la convergencia entre los medios tradicionales y los emergentes y que, necesariamente se deberán tener en cuenta los valores agregados que produce la comunicación y la diversificación de formas de gestión y financiamiento.

En tal sentido, el presente estudio no estará dirigido a las cuestiones vinculadas con la sostenibilidad económica y tecnológica, sino que centrará sus análisis en el proceso de construcción de la noticia en un telecentro (productora de televisión provincial), a partir de la intervención de los diferentes actores en la construcción de la agenda informativa, dígase, fundamentalmente, periodistas y directivos de los aparatos de información. Es decir, aquellos que actúan en los procesos de planificación, organización, dirección y control de las dinámicas internas del medio de prensa.

Un antecedente esencial de esta investigación lo constituye la tesis de doctorado del profesor Julio García Luís (2004) donde, entre otras cuestiones relacionadas con los vínculos entre el sistema de prensa y el sistema político, se reconoce la necesidad de una mayor participación de los colectivos de periodistas en cada órgano en el diseño de la política informativa, de modo que los cuadros se identifiquen más con esa política al verla fluir desde abajo y no solo a la inversa, es decir, desde arriba.

En resumen, aunque siempre estarán presentes directrices de la política informativa desde los niveles superiores, estas deberán ser concretadas, creadoramente, en los medios de prensa. Precisamente, sobre estos asuntos será necesario indagar en este estudio, relacionado con la gestión editorial en el telecentro holguinero, Telecristal.

Otros referentes investigativos tenidos en cuenta son dos tesis de maestría de la Universidad de La Habana; una, de la periodista Amada Montano, centrada en la propuesta de Canal Habana, titulada “Hacia una televisión pensada también desde sus públicos” (2007), y la de Dagmar Herrera, que aborda un estudio sobre el desarrollo de la televisión de cobertura local en Cuba (2008), en la que describe las características que distinguen el quehacer de la televisión en las localidades cubanas.

En ambas se reconoce que, en estas productoras territoriales y locales de televisión, prevalece la tendencia a imitar formatos y estructuras de la televisión nacional en la conformación de su programación y resulta limitada, además, la vinculación con los receptores y la posibilidad que se le otorga a estos de intervenir, conscientemente, en los procesos de creación.

Aunque la presente investigación se centrará en el estudio de los emisores, o sea, en la manera en que se concibe la gestión editorial del canal Telecristal, las anteriores indagaciones aportan elementos que serán tenidos en cuenta, debido a que toda agenda informativa, para que resulte fidedigna y responda a los intereses de las audiencias, debe construirse sobre la base de las preocupaciones de los públicos a los que va dirigida.

Igualmente, se reconocen las aportaciones de la tesis de doctorado de la profesora Maribel Acosta Damas (2009), “La entrevista en el Sistema Informativo de la Televisión Cubana: Retos en la sociedad contemporánea”, la cual centra el análisis de este género periodístico, analiza las mediaciones que intervienen en los mensajes audiovisuales y, entre otras conclusiones, reconoce que la comunicación audiovisual cubana no debe concebirse solo desde una transformación de los modelos y las políticas de información, sino también desde una perspectiva profesional y tecnológica. La producción audiovisual registra dos vertientes identificadas por Acosta:

1. La institucional, caracterizada por la asincronía con la realidad, la construcción de contenidos con escasa interactividad o relación con los públicos, la limitación tecnológica que impacta directamente la factura del audiovisual, la

desprofesionalización creciente y la elaboración de productos comunicativos con escasa credibilidad y auto-reconocimiento de los públicos.

2. La no institucional o alternativa, que se centra en espacios cuya función social no es productiva, (...) caracterizada por la problematización de la realidad y el reconocimiento de los códigos socioculturales imperantes. (Acosta, 2009, p.89)

Otra investigación que aportó elementos para la conformación del aporte del presente estudio es la Tesis de Maestría de la profesora Beatriz Rodríguez Carballosa (2013), quien propone un Procedimiento para la evaluación de la calidad de los productos periodísticos audiovisuales, el cual permitió contextualizar el análisis de las prácticas periodísticas de los colegas del canal.

Otras investigaciones recientes realizadas desde la Universidad de Holguín, refieren que las prácticas periodísticas del canal Telecristal muestran un limitado empleo de los recursos expresivos (Rodríguez, L.M, 2013), se evidencia la necesidad del trabajo en equipo para la realización de las producciones periodísticas (Hernández, 2014), e inciden de forma habitual mediaciones externas que entorpecen la construcción de la agenda mediática (Cardoso, 2014). Más cercana en el tiempo, se realizó un trabajo de diploma sobre las actitudes percibidas por los periodistas del telecentro acerca del ejercicio de su profesión (Driggs, 2016), la cual arrojó incongruencias entre lo que estos profesionales perciben como el “deber ser” de su actuación y su expresión concreta en la práctica profesional.

A partir de la experiencia del investigador, quien lleva más de una década vinculado a la labor reporteril del canal, se reconoce que la gestión de los contenidos informativos ha estado dirigida por muchos años por personal que carece de formación periodística. Igualmente, resultados de instrumentos empíricos aplicados a modo de pesquisas preliminares, como entrevistas a periodistas y directivos del canal (**Anexo 1**), permiten resumir que la gestión editorial en el telecentro Telecristal se caracteriza por rutinas productivas e ideologías profesionales que no favorecen la realización de un ejercicio periodístico que tenga en cuenta las exigencias de las audiencias, así como las

posibilidades expresivas del lenguaje audiovisual y los recursos hipermedia para llevar el mensaje a públicos más distantes. Tales debilidades se aprecian en:

- Desbalance en la relación entre las agendas mediática, política y la pública.
- Ideologías profesionales atravesadas por hábitos inadecuados como la escasa triangulación de fuentes y comprometimiento con las mismas.
- Débil interrelación entre los equipos de trabajo.
- Predominio de autocensura por parte de los periodistas.
- Escasa visión para organizar los recursos humanos y materiales, en función de su mejor aprovechamiento según las necesidades informativas de las audiencias.
- Debilidades en el control del proceso de producción noticiosa y en la evaluación de los productos finales.

Aun cuando la implementación de la gestión editorial de un medio de prensa debe caracterizarse por la adecuación creadora de las políticas informativas establecidas por los niveles superiores de dirección, es necesario respetar ciertos estándares profesionales relacionados con el buen desempeño de la actividad periodística. Lo anterior, supone establecer un conjunto de acciones normativas que contribuyan a reglamentar la ejecución de las líneas editoriales del medio, por lo que se requiere evidenciar, a través de en un documento o protocolo, los principios o normas del proceso de gestión editorial.

Luego de sistematizar las cuestiones hasta ahora expuestas, es pertinente examinar cómo se gestionan los contenidos en un telecentro provincial como Telecristal, con 33 años en el quehacer televisivo y con un amplio arraigo entre las audiencias holguineras. Por lo tanto, este investigador se plantea el siguiente **problema científico**: ¿Cómo favorecer la gestión editorial en el canal de televisión Telecristal en función de la producción periodística?

El **objeto de estudio** se identifica como la gestión editorial, mientras que el **campo de investigación** se encuentra en la producción periodística audiovisual. Como **objetivo**

de la investigación se plantea: la elaboración de un protocolo para la implementación de la gestión editorial de la producción periodística en el canal Telecristal.

Para la consecución del objetivo se plantean las siguientes **preguntas científicas**:

1. ¿Qué referentes teóricos-metodológicos fundamentan los principios de la gestión editorial en la producción periodística?
2. ¿Cómo se ha comportado en el telecentro holguinero Telecristal la gestión editorial de la producción periodística?
3. ¿Cuáles deben ser las acciones a implementar para la gestión editorial de la producción periodística en el canal Telecristal?
4. ¿Cómo validar la pertinencia del protocolo para la gestión editorial de la producción periodística en Telecristal?

Las **tareas científicas**, por su parte, van dirigidas a:

1. Determinar los referentes teóricos-metodológicos que fundamentan los principios de la gestión editorial en la producción periodística.
2. Analizar el comportamiento de la gestión editorial para la producción periodística en Telecristal.
3. Elaborar un protocolo que norme las acciones de la gestión editorial para la producción periodística en el canal Telecristal.
4. Validar la pertinencia del protocolo para la gestión editorial de la producción periodística en Telecristal.

Las tareas serán resueltas con la aplicación de diferentes **métodos de investigación**.

Del nivel teórico:

Análisis-síntesis: permitió analizar la categoría gestión editorial en los medios de comunicación, descomponiéndola en los diferentes procesos que la integran, dígame: planificación, organización, dirección y control de la producción periodística, para luego integrarla en el proceso de construcción de la noticia.

Histórico-lógico: su uso permitió realizar una valoración acerca del comportamiento de la aplicación de la gestión editorial en la prensa cubana y, en particular la holguinera, enfatizando en el medio audiovisual y en los contextos históricos que han matizado la relación sistema político y medios de prensa.

Inductivo – deductivo: se empleó con el objetivo de organizar la lógica de la información emanada de las fuentes orales y escritas, de modo que permitan delimitar los principios que deben ser tenidos en cuenta en la gestión editorial de un medio de prensa televisivo.

Del nivel empírico:

Revisión bibliográfica documental: se apreció en el acceso a la información localizada en diversos soportes y relacionada con la Política de Programación del ICRT, así como documentos y manuales que regulan la organización del trabajo periodístico en diversos medios audiovisuales de otras latitudes.

Observación científica participante: consistió en el contacto directo con el fenómeno a observar, posibilitado por la participación real del investigador quien se ha desempeñado por más de 10 años como reportero del canal, por eso es uno más de los sujetos observados. Esta situación lo llevó a la necesidad de tener que tomar distancia en los análisis de los datos aportados por los comportamientos de sus colegas para no sesgar la información aportada.

Entrevistas en profundidad: se valoraron criterios de especialistas de la televisión acerca de la gestión editorial presente en los medios audiovisuales cubanos, así como las experiencias que existen en otras tele-emisoras del país y del extranjero.

Grupo de discusión: posibilitó construir y valorar la factibilidad el aporte de la investigación a partir de las propuestas y criterios de especialistas estrechamente vinculados con el desempeño del medio de prensa y el actuar de sus profesionales.

El aporte de la investigación consiste en un protocolo que norma las acciones para la gestión editorial de un medio de prensa audiovisual como Telecristal en función de mejorar la producción periodística.

La estructura capitular de la tesis es la siguiente: el primer capítulo se dedica al análisis de los referentes teóricos-metodológicos que fundamentan los principios de la gestión editorial en los medios de prensa y, en particular en los medios audiovisuales. En el segundo, se valora el comportamiento de la gestión editorial para la producción periodística en Telecristal, se realiza la propuesta de un protocolo para la implementación de la gestión editorial de la producción periodística en el canal y se valoran los criterios de especialistas participantes en grupos de discusión, quienes emiten sus consideraciones acerca de la validez del mismo.

CAPÍTULO I: LA GESTIÓN EDITORIAL EN LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN. REFERENTES TEÓRICO- METODOLÓGICOS.

1.1 Referentes teóricos-metodológicos sobre la gestión editorial

Disímiles disciplinas se han ocupado de la conceptualización del término gestión. Las definiciones, elaboradas conforme a las exigencias teóricas y prácticas de cada área de conocimiento, prestan medular atención a los elementos información y comunicación. Estos componentes estratégicos garantizan el funcionamiento armónico de la organización, cuestión que respalda la concepción de los procesos de gestión de información, del conocimiento, y de la comunicación como objetos de estudio centrales.

Este manejo multidisciplinar complejiza cualquier intento aproximativo de sistematización debido a la prolijidad de enfoques, préstamos de significación de un área a otra y corrimiento de linderos conceptuales para su uso, que va desde definiciones alcanzadas con un alto grado de rigor científico y con cuerpo teórico sólido, como ocurre con la gestión de los procesos, derivada de las teorías administrativas y gerenciales, la gestión de la información, la gestión documental y la gestión del conocimiento —estas tres últimas con fuertes anclajes en las ciencias de la información—, hasta apreciaciones triviales que tienden a reconocerla como el mero acto de conseguir algo o realizar determinadas diligencias. (Moreno, 2017)

El término gestión se analiza por autores entre los que destacan Pérez Campaña (2004); Pérez Campdesuñer (2006), García Vidal (2006) y Pérez Pravia (2010), quienes distinguen el tratamiento que recibe el término en la literatura, referido indistintamente como administración, dirección o gestión; incluida *management* (locución original en inglés), sin que se aprecien diferencias significativas en su esencia y contenido. En general, se considera un proceso dinámico, eficiente y eficaz, que consiste en planear, organizar, liderar y controlar las acciones en una entidad. A lo cual se agrega que es:

“Desarrollado por un órgano de dirección que cuenta con grupos de personas, recursos y autoridad para el logro y mejora de los propósitos de constitución,

sobre la base del conocimiento de las leyes y principios, de la sociedad, la naturaleza humana y la técnica” (Pérez Campdesuñer, 2006, p. 13).

Una mirada general a esa pluralidad conceptual ayuda a comprender que el principal rasgo que se le atribuye a la gestión, como actividad o proceso, está asociado a su capacidad para contribuir a la eficiencia y articulación de los procedimientos en cualquier institución. Y es destacable que la mayoría de las definiciones, elaboradas en conformidad con los dominios teóricos y prácticos de las diferentes áreas del conocimiento en que el término se aborda, presta atención a los elementos información y comunicación, los cuales se consideran componentes estratégicos que garantizan el funcionamiento armónico de las organizaciones (García Salas, 2013).

En las Ciencias de la Información las conceptualizaciones en torno al término gestión aplicado a las organizaciones convergen de manera general en que es “el proceso mediante el cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar los objetivos de la organización” (Ponjuán, 1998, p. 55).

En disciplinas como la Comunicación Organizacional, por otra parte, se reconoce:

“la necesidad de establecer actividades de comunicación no aleatorias ni espontáneas, sino conscientes, deliberadas, planificadas, con objetivos claramente determinados, con resultados que conducen al fortalecimiento de la imagen de la institución, y el mejoramiento del ambiente interno, en términos de clima y cultura organizacional” (Trelles, 2002, p. 55).

La gestión de comunicación en las organizaciones es catalogada por una buena parte de investigadores y estudiosos del tema como un proceso complejo (Andrade, 1991b; Fernández Collado, 1991; Bartoli, 1992; Villafañe, 1997; Trelles, 2002; Saladrigas, 2005a). Consta de varias etapas: diagnóstico, planificación, implementación y evaluación. De acuerdo con la profesora cubana Irene Trelles (2002) se conceptualiza como:

“Actividad deliberada, consciente, con objetivos determinados, en la que partiendo de concepciones claras, desde el punto de vista teórico, o al menos de una rica experiencia, se planifiquen y ejecuten acciones comunicativas integradas en planes y estrategias; se controle sistemáticamente su ejecución y se midan sus resultados”.(2002, p. 15)

Varios autores (Muriel y Rota, 1980; Bartoli, 1992; Villafaña, 1997; Trelles, 2002) coinciden en que la gestión de la comunicación en organizaciones presenta principios esenciales: integralidad y coherencia de los procesos comunicativos, realización de estudios diagnósticos; conocimiento de los públicos, planificación de las actividades de comunicación en función del logro de objetivos por tipo de públicos, y establecimiento de adecuados mecanismos de control y evaluación.

La norma NC ISO 9000: 2005, define a la gestión como actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización. También puede considerarse como un proceso, lo cual se adapta a las características propias del periodismo acerca de qué, dónde, cómo, por qué y para quién se realiza.

De esta manera la mayoría de los autores reconoce que la gestión de comunicación es un proceso complejo, atravesado por disímiles dimensiones y etapas que deben ser consideradas partiendo de las características de la organización y los actores que la integran.

Por su parte, la gestión editorial, según el editor peruano Leandro De Sagastizábal, es un plan de publicaciones que contiene: selección de libros, tiradas y cronogramas concretos. Está presidido por un comité encargado de escoger los textos a publicar. Incluye mecanismos y elementos para su aprobación. Se debe definir el público objetivo, formalizar contratos y poner a prueba la publicación. (2011)

El autor, refiere que “en ese proceso confluyen acciones del *marketing* que deben estar orientadas a un público específico y que los encargados de la disciplina deben definir cuáles serán los lanzamientos, conocer las tendencias del mercado y los potenciales de venta de las publicaciones” (De Sagastizábal, 2011, p. 21)

La gestión editorial también se encarga de atender los asuntos de mercado. Padrón (2012) plantea que se trata de propuestas definidas de títulos a publicar en especialidades determinadas, atiende estrategias de prioridades de acuerdo con las carencias del objetivo social de la institución y mediante una guía establecida se inserta en un programa de publicaciones que se corresponda con los propósitos acordados. Vela por el estado del diseño, las traducciones y completa la comercialización.

Por tanto, podemos definir que este es un proceso interactivo y dinámico consistente en planear, organizar, liderar y controlar el quehacer editorial, con el uso eficaz de recursos humanos y materiales, en función del logro y mejora de los productos editoriales, sobre la base del conocimiento de leyes y principios de la sociedad.

Siendo además la gestión la encargada de definir estrategias de publicaciones, velar por un adecuado formato y contenidos para satisfacer las necesidades del público meta, de acuerdo con su objetivo social; además de emplear de manera eficiente los recursos humanos y materiales para la producción.

1.1.1 Gestión editorial en medios de comunicación

En los estudios sobre Periodismo no ha sido igualmente sistematizado el concepto de gestión, aunque de diversas formas y atendiendo a presupuestos teóricos propios y comunes a los referidos por las disciplinas anteriormente mencionadas, pueden identificarse definiciones y análisis de elementos característicos de estos procesos.

Tales conceptualizaciones provienen principalmente de las investigaciones que se centran en las dinámicas de producción de los mensajes en las organizaciones de medios. De la Sociología de la Producción de Noticias –específicamente de las investigaciones sobre culturas profesionales–, resultan algunas de las aproximaciones sobre la gestión en la práctica periodística.

Al respecto, hay que significar que los medios, al no tener del todo esclarecida su naturaleza institucional, no se preocupan como debieran por el desarrollo de una gestión organizacional, como mecanismo estratégico que dirija las estructuras necesarias para

garantizar que, a través de los planes y las acciones de comunicación, integrales y sistemáticas, lleguen a sus públicos, tanto internos como externos, los mensajes sobre la institución lo más coherente y veraz posible.

Vale destacar, además, que cuando se habla de procesos editoriales de manera general, el análisis se centra en las características y los procedimientos, fundamentalmente, de la edición de libros, pues se alude a las tareas y al trabajo que hacen los editores para que un texto se convierta en un libro u otro producto impreso.

Si bien los procesos de gestión editorial no suelen caracterizarse o explicarse en su vinculación con la producción informativa de los medios, la manera en que se concibe dicha práctica profesional tiene mucho en común con los modos de trabajo propios del periodismo, ya que en ambos casos se estructuran procesos, rutinas y fases, participan actores de diversa procedencia y formación profesional, y el fin último reside en la producción de información.

“En el caso de la prensa, los investigadores coinciden en emplear el término gestión editorial, vista como el complejo engranaje de medidas desarrolladas en los medios de comunicación. Dentro de este se encuentran implicados factores tales como las ideologías profesionales, rutinas productivas y la política informativa, en la construcción de la agenda mediática”. (Ramírez, 2015)

Durante su aplicación en la prensa, en la gestión editorial coinciden información, redacción y producción, soportados por la infraestructura que luego se transforman en el producto periodístico, el cual debe reunir los requisitos previamente establecidos por quienes corrigen. Este tiene una vida limitada y su carácter mediador influye sobre la calidad percibida por el consumidor. Por ello la satisfacción de los públicos es de gran importancia.

La gestión editorial en una publicación periodística puede garantizar el conocimiento de la audiencia de un medio, presentar los resultados a los directivos y reporteros, algunas de las labores que deben desarrollar los investigadores en los *mass media*, a fin de

avalar una correcta utilización de todos los recursos disponibles y de lograr la optimización del proceso comunicativo.

De esta manera, las instituciones mediáticas precisan de una alta organicidad y transversalidad en los flujos de información y comunicación interna, y las dinámicas productivas deben estar provistas de suficiente capacidad movilizativa de sus recursos y de posibilidades para el intercambio sistemático (Padrón, 2013), con vistas a lograr agilidad en el tratamiento de la información y en la elaboración de los productos. Igualmente tienen la necesidad de:

“(…) buscar elementos que los diferencien y aporten a la calidad de sus productos. Deben velar por su desempeño editorial y función social de informar al público debidamente seleccionado. Enfrentar el entorno cambiante en que se encuentran es un acto complicado en el espacio competitivo de tantos productos”. (Moreno, 2017)

Por ello, cada publicación periodística y por ende, cada medio de comunicación, demanda un modelo de gestión específico, que se ajuste a las condiciones que intervienen en el accionar dentro de una organización de prensa, modelo que se encargue de administrar adecuadamente los contenidos y componentes formales de un producto editorial, los cuales no se componen de tareas aisladas, sino que es una misión de conjunto que integra el accionar.

La gestión editorial debe posibilitar la adecuada administración dentro de la empresa periodística y sobre todo de las publicaciones. Su puesta en la práctica tiene en cuenta elementos como el entorno, producto, distribución, entre otros, que deben ser investigados y analizados para conseguir resultados exitosos.

La investigadora Gloria Ponjuán (1998) explica que al proceso de gestión suelen atribuírsele cuatro componentes que conforman sus principales funciones: planificar, organizar, dirigir y controlar; las cuales, no se ejecutan de manera aislada sino que forman un ciclo, que “al repetirse en función de un mejoramiento, pasan en su siguiente

ejecución a un nivel superior, respondiendo a la llamada espiral de desarrollo” (1998, p. 57).

La **planificación** se entiende como:

El proceso de establecer objetivos con el fin de alcanzar determinados resultados, así como identificar las acciones necesarias para alcanzarlos. Dentro de este concepto se contemplan un conjunto de decisiones o la selección de alternativas para el logro de tales resultados, especificando además, cuándo y cómo puede lograrse y quiénes asumirán su consecución (Ponjuán, 1998, p. 58).

Para la realización del proceso de planificación se propone también un trabajo ordenado por etapas entre las que se reconocen:

- Establecimiento de objetivos y políticas
- Provisión, ordenamiento y selección de premisas e información
- Establecimiento y selección de alternativas
- Elaboración del plan

La **organización** resulta:

El proceso de dividir el trabajo a realizar y de coordinar el logro de resultados que tienen un propósito común. Organizar es la química de la organización, donde se mezclan todos los elementos que interactúan entre sí a fin de obtener los resultados esperados. Es el acto de combinar habilidades, posibilidades técnicas, experiencias, recursos y todos los elementos que podrían convertirse en resultados (Ponjuán, 1998, p. 58).

El proceso de organización también se propone a partir de diferentes etapas. Algunas de estas son:

- Análisis de los objetivos
- Determinación de actividades necesarias
- Agrupación por actividades

- Análisis de las relaciones entre grupos
- Análisis de la información a recopilar
- Determinación de las funciones de cada cargo
- Selección del personal
- Diseño de los sistemas de información y control

La **dirección** como tercera función corresponde a:

Proceso de conducir y coordinar los esfuerzos laborales de las personas que integran una organización, ayudándolos a desarrollar tareas relevantes dentro de ella. La dirección es la función mediante la cual se ponen en marcha las actividades programadas. Comprende el compromiso de alcanzar un objetivo mediante el liderazgo de un grupo; ejerce una influencia notable en las personas para que trabajen voluntariamente en el logro de las metas colectivas de equipos y de la organización en su conjunto (Ponjuán, 1998, p. 59).

La cuarta y última función corresponde al **control** entendido como:

El proceso de supervisar las actividades y resultados, comparándolos con los objetivos y tomando las acciones correctivas, si son necesarias. Para ello se compara el desempeño con las metas y planes, se muestran las desviaciones, y al emprender medidas para corregirlas se ayuda a asegurar el logro de los planes (Ponjuán, 1998, p. 59).

Como se ha visto, el proceso de gestión funciona como un sistema compuesto por pequeños subsistemas que a pesar de poseer diferencias y particularidades están estrechamente vinculados, son interdependientes. Este es un gran proceso conformado por microprocesos con sus propias fases o etapas de acción, en las que la desestructuración o la no realización de alguno de los componentes o funciones pueden implicar el inefectivo funcionamiento de la organización.

Ahora bien, este modelo del proceso de gestión, constituido sobre todo como una propuesta para la gestión de información en las organizaciones resulta sumamente

significativo como referente en el análisis de las dinámicas internas de los medios, entendidos estos últimos como organizaciones complejas, de uso intensivo de información.

Desde la perspectiva de la Sociología de la Producción de Noticias el estudio de los procedimientos internos de los medios ha atendido entre otras cuestiones a las rutinas del trabajo informativo, entendiendo estas como los procedimientos habituales a través de los cuales se estructura el proceso de producción de noticias. “El procesamiento de la noticia se hace rutina de acuerdo con la manera como se piensa que se desarrollan los sucesos en las instituciones legitimada.” (Tuchman, 1983, p. 226)

Varios autores se han referido a las fases o etapas que conforman el estudio de las rutinas de producción de noticias (Golding y Elliot, 1979; Rositi, 1981; Martini, 2000; Wolf, 2005). Estas, de manera general han quedado sistematizadas como sigue: una primera etapa correspondiente a los procesos de recopilación y selección del acontecimiento, una segunda de redacción y edición y la tercera y cuarta de realización y presentación, respectivamente.

El investigador Miguel Rodrigo Alsina (1993) refiere que básicamente toda la producción informativa se reduce a dos procesos: el de selección y el de jerarquización. “Se trata de seleccionar la información y de determinar la importancia de cada una de las informaciones estableciendo una jerarquización de las mismas” (1993, p.130). Además, apunta que la selección de la información se convierte en un proceso más problemático que el de jerarquización; opinión que de alguna manera respalda Wolf cuando expone que dicha etapa de selección resulta un “proceso complejo que se desarrolla a lo largo de todo el ciclo productivo” (2005, p. 276).

La fase de selección puede distinguirse a partir de distintos grados (Rositi, 1981, pp. 110-111; Alsina, 1993, p. 131):

- La selección de primer grado resulta la regulación de un genérico “derecho de acceso” o derecho de entrar en el circuito informativo. Otros autores especifican

que dicha selección de primer grado se expresa en los criterios de distribución tópica, territorial y organizacional (Lalinde, 1992).

- La selección de segundo grado o función de jerarquización supone la atribución de una mayor o menor importancia a los acontecimientos, por lo que se encuentra fuertemente atravesada por los criterios de noticiabilidad.
- La selección de tercer grado o función de tematización es la operación de selección ulterior, del universo informativo dos veces seleccionado, de los grandes temas en los cuales centrar la atención pública y movilizarla hacia las decisiones. El tema puede ser, a su vez, colocado en un marco (*frame*).

La adecuada gestión editorial se convierte en un requisito para una publicación periodística, pues la comunicación de mensajes se realizaría de forma más concreta y organizada. Para ello es indispensable iniciar cualquier proceso de gestión en medios con la investigación de su mercado relevante, determinar y seleccionar aquellos segmentos a los cuales se puede llegar de mejor forma.

La producción de los medios no está únicamente condicionada por factores internos a la organización, respecto a lo cual Alsina (1993, p.129) aclara que su análisis debe comprender las interrelaciones entre los medios, las fuentes y el público. Al respecto, Golding y Elliot (1979) apuntan que la valoración y la producción de las noticias se hacen en base a tres factores: la audiencia, la accesibilidad y la conveniencia.

El primer factor, el de la audiencia, responde a la necesidad del periodista de hacer que determinado tema sea considerado importante para los públicos, de atraer su atención. La accesibilidad de la información alude al estrecho vínculo con las fuentes y las redes informativas establecidas por los propios medios; y la conveniencia define si la información es consonante con las rutinas de producción del medio, sus posibilidades organizativas y técnicas (Alsina, 1993).

Antes de gestionar una publicación periodística resulta importante saber quiénes son los consumidores que forman el mercado de la prensa. Dividirlos por grupos homogéneos permite conocer gustos, preferencias y expectativas, para satisfacerlos, lo

que ayudará a la aceptación. El público se convierte en el principal rector de periódicos, revistas o cualquier tipo de publicación dentro del periodismo. Es el que influye sobre la permanencia del producto editorial.

Los medios de comunicación, hoy día, demandan estrategias para fidelizar y estrechar vínculos con sus públicos, además de las facilidades de suscripción y los sondeos de opinión en relación con sus características formales y conceptuales (Montero, 2010).

Por tanto, es imprescindible determinar los consumidores potenciales, y una vía para ello suele ser la segmentación, proceso mediante el cual se divide el mercado en sectores más o menos parecidos en cuanto a sus características y deseos. Se establece en una estrategia para cada subgrupo fijado, con el propósito de lograr mayor eficacia en la satisfacción, ventas o intercambio. (Iglesias, 2001)

El reconocimiento de los públicos implica la obtención de datos demográficos, estilo de vida y uso del producto. Para la prensa, significa una ventaja considerable que evitará su fracaso y guiará a los redactores en el desarrollo de contenidos acorde con la solicitud del consumo.

Llegar a mayor cantidad de personas es una meta que debe proponerse cualquier publicación. También es importante que los clientes o lectores se formen una idea positiva sobre la entidad, lo que permite posicionarse en el espacio donde las publicaciones compiten para alcanzar la supremacía.

Uno de los elementos claves en la gestión editorial es el Posicionamiento. Diferenciar la oferta implica renovarse continuamente y proporcionar garantías adicionales a fin de interesar a los consumidores. De lograrlo, se gana un espacio imprescindible en el mercado y la preferencia en relación con el resto.

Por tanto, se emplea el posicionamiento, como un sistema organizado y destinado a encontrar posibilidades de aceptación por parte de las personas. Se basa en el concepto de que la comunicación solo puede tener lugar en el tiempo adecuado y bajo circunstancias propicias. (Iglesias, 2001)

En la actualidad, es importante la posición que se ocupa para establecer la competencia porque permite reconocer las especificidades de los organismos y productos que confluyan en un mismo espacio y así marcar la diferencia. Las estrategias de posicionamiento que los medios de comunicación establezcan deben ser únicas y satisfacer los criterios de ambas partes, creadores y receptores.

Siempre se trata de reiterar una imagen distintiva y debe tenerse en cuenta, entonces, que el posicionamiento sea único para que el producto sea reconocible a vista de los públicos y le asignen un adjetivo que lo diferencie. (Cortés, 2004).

Una vez dispuestos los principales enfoques teórico-metodológicos y las zonas disciplinares que tributan a la concepción de una gestión editorial en organizaciones mediáticas, así como las reflexiones críticas que permiten analizar el fenómeno, se han integrado los aspectos que aporta cada uno de los cuerpos teóricos examinados, en un ejercicio de articulación, entendido como un procedimiento relacional entre elementos cuyas identidades son modificadas como resultado de la práctica articuladora (Laclau y Mouffe; citados por González, 2010).

Consecuentemente, esta investigación se adscribe a la definición propuesta por el periodista Yoelvis Lázaro Moreno Fernández (2017) en su tesis doctoral sobre la gestión editorial en organizaciones mediáticas cubanas de prensa impresa. En ella precisa que la gestión editorial se concibe como:

“Actividad autorregulada por la institución, orientada a la facilitación de los procesos de producción mediática, en permanente interacción con ellos. Implica el diagnóstico de los públicos, los emisores y la organización del trabajo informativo, la planificación, valoración y construcción de los productos comunicativos, así como la evaluación de los contenidos y los criterios de los públicos como productores-receptores de comunicación”. (Moreno, 2017, p. 56)

Es importante subrayar que esta gestión, en su condición de sistema, constituye a la vez un subsistema del sistema socio-técnico general que es la organización mediática, y que para su estudio se ha estructurado en cuatro fases, establecidas de modo similar

a las etapas de la gestión de la comunicación organizacional, aunque con adecuaciones en la denominación, teniendo en cuenta las características de los procesos de producción mediática: diagnóstico, planificación, construcción del producto comunicativo y evaluación. (Moreno, 2017)

Como diagnóstico se entiende el examen fijado por la institución para el estudio de las características de los públicos y el reconocimiento de las fortalezas y debilidades de la organización con vistas a desarrollar sus procesos de producción discursiva. La planificación, por su parte, es la proyección integral a corto, mediano y largo plazo de la agenda mediática y del tratamiento que el medio ofrecerá a los diversos contenidos, lo que se concreta en la etapa de construcción o elaboración del producto comunicativo. Finalmente, la evaluación consiste en el análisis realizado por el propio medio de la eficacia de sus contenidos y de la valoración de los criterios aportados por los públicos mediante las diferentes vías de intercambio con que cuenta la organización.

En resumen, emplear una adecuada e integral gestión editorial de publicaciones periodísticas, determina los objetivos que la entidad espera conseguir, pues organizan, administran los procesos que se lleven a cabo en la prensa al tener en cuenta otros factores que influyen en el producto y su éxito. Los principales directivos del organismo deben decidir el camino para alcanzarlos, de forma estratégica y práctica.

1.2 Gestión editorial en informativos de televisión

En los últimos 15 años, la televisión se ha visto inmersa en una profunda transformación, debido al desarrollo de las telecomunicaciones y el enlace entre la informática y el sector audiovisual. El mismo se ha posicionado con gran fuerza, en un corto período de tiempo, como un medio de comunicación masiva que tiene características propias y, además de ser mediador de la imagen y el sonido, cumple cuatro funciones esenciales: informar, educar, entretener y promover.

Dentro de ella, el género informativo, más específicamente su formato noticiero, es el marco en donde la televisión muestra en la actualidad no sólo información, sino

verosimilitud y credibilidad, creando un mundo que no es ficción, sino reconstrucción de la realidad a través de la construcción de la noticia.

Asimismo, la hibridación de los géneros hace de estos programas un nuevo espacio para el análisis, la reflexión y la investigación, no sólo por sus cambios sino también por la modificación de sus contenidos, el tratamiento de las noticias y la transformación de la labor de los periodistas.

Ante esta realidad los medios audiovisuales han debido repensar sus estrategias de gestión de contenidos para hacerse más atractivos a los públicos que los consumen y garantizar una organización de los procesos internos y externos que les permita concebir las fases del proceso de producción noticiosa de una manera más global.

Sin embargo, las variables que atraviesan a las rutinas productivas de los noticieros no son solamente la actualidad informativa y su coyuntura, sino que también son determinantes la gestión que se hace desde las mismas, la agenda de noticias y la línea editorial que representa la posición del medio.

Es vital además, un proceso que contemple los roles y responsabilidades de otros actores decisivos en la construcción de la noticia, así como evaluar de forma más directa la influencia de factores de otro orden como, la administración y distribución de recursos, la organización del trabajo técnico, las políticas de dirección y control.

A ello se suma que, desde la irrupción de Internet como un fenómeno social de consecuencias incalculables, la televisión se ha visto obligada a revisar el modelo tradicional para poder competir en la era digital. “Conscientes del sentido de la expresión medio de comunicación rey en los hogares, programadores, gobiernos e ingenieros se han volcado en la reconversión de la caja tonta.” (López y Tapia, 2007, p. 122)

El resultado es una televisión mejorada, con más calidad, que utiliza tecnología digital y que fabrica contenidos casi sin límites. Sin embargo, hay viejas preguntas que siguen cuestionando al medio y más al contemplar algunos de los efectos de la transformación: ¿puede competir la televisión en cuanto a disponibilidad de información para los

usuarios?, ¿ha aumentado la calidad de los programas al mismo ritmo que la cantidad de las informaciones?, ¿qué soluciones toman las televisoras para gestionar sus contenidos y rutinas teniendo en la competencia del nuevo fenómeno social que es Internet?

El mercado audiovisual, centrado hasta la fecha en la televisión analógica, está migrando sus contenidos hacia nuevas plataformas tecnológicas tales como Internet, los móviles, la TDT o IPTV (*Internet Protocol Television*), entre otras. Por ello, demanda profesionales capaces de liderar el modelo de televisión del futuro, formados para gestionar nuevos formatos de entretenimiento, técnicas de programación y comercialización en estas tecnologías. En ese sentido, Herrera Barreda (2008) comenta que:

“(...) el informativo se revela, así, como la manera más rápida y entretenida de sentirse informado; permite ser testigo directo de los acontecimientos más importantes. Permite verlo todo y sentirse informado, a condición de depositar una confianza ciega en el criterio del periodista para seleccionar lo realmente importante”. (Herrera, 2008, p. 78)

Desde la orilla de la teoría de la *Agenda-setting* las personas no solo reciben información a través de los medios sobre determinados temas o asuntos que ocurren en el mundo y son considerados prioritarios, sino que también aprenden de ellos la importancia y el énfasis que deben darles. Por eso el proceso de selección de temas en los noticieros se ve influido por tres tipos de “agendas” que se relacionan en el proceso comunicativo, existiendo diferentes estudios que se centran de forma individual en cada una de ellas.

Según un equipo de investigadores de la televisión colombiana liderados por el profesor de la Universidad de La Sabana DrC. Juan Carlos Gómez Giraldo, consideran que dentro de los estudios tradicionales, el primero es el llamado agenda de los medios, ya que su principal variable reside en la medición de un tema en cualquiera de los medios de comunicación. El segundo estudio investiga la agenda del público midiendo la importancia que tiene la selección de determinados temas entre la audiencia o público.

En último lugar figura la agenda política que se distingue de las anteriores por enfocarse en las respuestas y propuestas que ofrecen los grupos políticos y las instituciones sociales sobre temas que son objeto de debate público y aparecen en las agendas de los medios o en las del público. Dentro del proceso informativo las tres agendas se relacionan, al mismo tiempo que se ven influenciadas individual y colectivamente por diferentes factores que intervienen en la mayor parte del desarrollo comunicativo". (Gómez et al, 2010)

Cada día los medios de comunicación, y especialmente la televisión, se ven más cuestionados por el tratamiento que los productores dan a los contenidos. De ello parte que en la estructura del informativo para televisión, debe existir un patrón desde donde se relacione el contenido de las piezas porque, como plantea Pestano Rodríguez (2008):

“La competencia entre diferentes emisoras lleva a intentar resolver el binomio originalidad versus similitud: cubrir temas novedosos y diferentes al resto u ofrecer lo que dan los demás; de esta manera resultan frecuentes los sincronismos entre diferentes programas informativos en el que se dan, además de coincidencias temáticas, también las mismas imágenes y casi los mismos comentarios.”(Pestano, citado en Gavilondo, 2016, p.131)

Y es en este punto precisamente en que la capacidad de gestión se hace evidente en la conformación de la agenda editorial del medio. Gestionar contenidos novedosos, singulares, de importancia e impacto social, donde las audiencias se vean representadas y encuentren respuesta a sus necesidades de conocimientos, es el primer eslabón de la cadena informativa, vital para garantizar productos comunicativos de calidad y con ello la fidelidad de los públicos.

Sin embargo, el telediario no puede comprenderse como una “foto” exacta de la realidad, es solo una parte de ella y, tal como sucede con la información que se destaca en la prensa escrita o en la radio, atiende a una forma de ver esa realidad, a puntos de vista que median los periodistas, además de todo un grupo de personas que dentro de cada medio filtran y escogen los temas por publicarse.

En palabras del académico John Langer “la rutina de la creación de noticias opera para hacer inteligibles los acontecimientos a través de una completa selección de operaciones de estructuración y procesamiento”. (1998, p.35)

Precisamente en este complejo engranaje de fases creativas, rutinas profesionales y modos de hacer se articulan integralmente los modos de gestión editorial en cada medio de comunicación. No solamente en la manera de concebir la agenda informativa, las líneas editoriales y los contenidos publicables se materializa este proceso, sino también en la organización de la redacción, el capital humano y tecnológico, durante la fase de producción del material audiovisual y mediante el control y evaluación del mismo.

A partir de lo cual se entiende el proceso de producción de noticias como “un proceso de construcción de representaciones de la realidad a través de la estructura de la noticia, que se realiza de forma industrial, en el seno de una institución informativa reconocida socialmente”. (Comellas y Sánchez, 2005, p. 91)

En él participan los periodistas y demás personas implicadas en la elaboración de la noticia dentro del órgano de prensa y se divide en cuatro fases: Determinación del tema noticiable, Búsqueda y recogida del material informativo, Realización y, por último, Evaluación.

“Estos procedimientos incluyen fases de recopilación, tratamiento y presentación de la información, mediadas por criterios organizacionales, ideologías en torno a la profesión periodística, condiciones internas de trabajo e influencias de factores externos, que conforman en total la presentación de la interpretación del acontecer que proponen las empresas de comunicación”. (Feria, 2011)

En el transcurso de este proceso, el periodista tiene contacto con diferentes sujetos, dentro del mismo medio al que sirve y con actores externos que brindan conocimiento sobre los hechos a reportar u otros que intentan modificar determinados puntos dentro del contenido informativo.

A esta situación también se suma la influencia de los directivos de la redacción periodística, representantes de los intereses del medio, así como intervenciones de agentes externos que se inmiscuyen en los procesos de gestión, producción y transmisión de la de información.

Estas condicionantes estarán presentes, además, en todas las etapas por las que atraviesa la noticia hasta su presentación ante público. De esta manera los medios construyen la realidad que nos presentan, lograda a través de una gestión estructurada en los límites de la producción diaria.

Por ello, de alto valor resulta designar a este fenómeno los mismos cuatro componentes que conforman el propio proceso de gestión y sus principales funciones: planificar, organizar, dirigir y controlar. Es decir, de la completa organicidad que se asuma al conceptualizar y aplicar el mismo dependerá la adecuada administración dentro de la empresa periodística y sobre todo de las publicaciones.

Sin embargo, el desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación en el nuevo milenio, específicamente la consolidación de Internet como escenario de la comunicación, marcan hoy nuevos haceres y concepciones en la producción de noticias; y con ello un nuevo modelo de gestión editorial en los propios medios, con énfasis en los audiovisuales.

1.2.1 Redacciones integradas y periodistas polivalentes: componentes para un nuevo modelo de gestión editorial en medios audiovisuales

El panorama actual del sector audiovisual experimenta un complejo proceso de transformación impulsado por la tecnología digital. A la evolución tecnológica de la propia televisión se incorpora la llegada de soportes como Internet y diferentes dispositivos móviles como nuevas pantallas para la transmisión de contenidos audiovisuales. “Como resultado han ido surgiendo en el camino nuevos modelos de producción de contenidos audiovisuales. Y es que ahora la convergencia y la interactividad son dos factores que definen un nuevo sentido a los productos comunicativos”. (Pérez y Hernández, 2017, p. 65)

Estos cambios, provocados por la introducción de las nuevas tecnologías en la comunicación están teniendo efectos que no fueron previstos inicialmente. De esta manera “el desarrollo de los medios no camina por sendas diferentes como hasta ahora, sino que convergen en una “oferta casi única” a través de un soporte “casi único”. La convergencia aquí debiera ser sinónimo de suma de servicios y prestaciones, aunque amenaza con la desaparición de algunos “viejos conocidos” en el mundo de la comunicación”. (López y Tapia, 2007)

Sin dudas, las transformaciones que han llegado de la mano de la implantación de las nuevas tecnologías están influyendo sobre los procesos de producción, los modos y maneras de hacer periodismo y de gestionar los modelos comunicativos en los medios.

En el actual momento profesional, se constata cómo paulatinamente están surgiendo nuevos perfiles, en ocasiones “al amparo del nacimiento de nuevas tareas profesionales, otras veces “metamorfosadas” de una situación anterior que requiere actualización. La implementación tecnológica afecta directamente las relaciones laborales y contractuales de los trabajadores de la comunicación, lo que incide en la gestión de los recursos humanos en nuestras fábricas de contenidos”. (López y Tapia, 2007)

Atendiendo a la hibridación profesional que genera este contexto, la especialización tecnológica está condicionando la forma de trabajar en los medios y para los medios, y que los profesionales asimilan, en su mayoría, de forma muy positiva la introducción de las nuevas herramientas, por cuanto facilitan en gran medida su trabajo cotidiano y contribuyen a diversificar su propia preparación periodística.

Además, estos nuevos sistemas tecnológicos de recepción y distribución de material audiovisual implican ventajas tan importantes como una mayor rapidez en la elaboración de los contenidos, pero además demandan otras capacidades y habilidades en el trabajo de los profesionales, cuya exigencia de especialización en la era de la información les capacita para asimilar y discernir la esencia del aluvión de informaciones que reciben diariamente.

Tras la revolución tecnológica, el profesional audiovisual debe convertirse en un profesional digital, especializado en tecnología y en realización de imágenes. Así, las funciones de los profesionales audiovisuales se han ampliado y, con ello, la formación necesaria para ejercerla.

Las nuevas categorías profesionales y sus funciones se han visto perturbadas por la llegada de la era digital y estas variaciones están siendo tan importantes como para hablar de un “nuevo profesional de la comunicación”, con unas pautas laborales y profesionales que lo identifican del modelo anterior.

Es lo que se ha dado en llamar un periodista polivalente, multiuso, multiárea o multiplataforma (Scolari, 2008), cuyo trabajo abarca áreas y facetas que pertenecían a otras categorías profesionales. El grado de polivalencia que debe demostrar cada profesional varía según el tipo de medio y en este caso, la televisión exige a sus periodistas ser capaces de intervenir en cualquiera de las fases de la elaboración de noticias.

La facilidad de uso de los equipos digitales de grabación y de los sistemas de edición no lineal consolida el perfil del periodista televisivo polivalente. Dado estos cambios en los roles profesionales en el universo de la producción televisiva, en algunos medios se ha detectado la desaparición de los operadores de imagen o montadores.

La difusión de la tecnología de edición no lineal ha repercutido en los perfiles encargados de manipular los contenidos, ya que la tarea de montar las imágenes está siendo progresivamente asumida por los mismos periodistas. Sin embargo, todavía existen televisoras donde la figura del montador sigue vigente. En ellas “las piezas las montan operadores especializados. No obstante, el periodista participa en todas las fases del proceso”. (Scolari, 2008)

De esta manera el “nuevo” profesional se encuentra más especializado en el proceso de producción, convirtiéndose en una extraña mezcla de periodista, productor, realizador y documentalista, cualquiera que sea su categoría de origen, e implantando cambios en los modos de gestión editorial en sus respectivos medios.

Por efecto de los recientes cambios que acompañan la incansable convergencia digital y dentro de un proceso interactivo multidireccional, las profesiones mediáticas se han reconvertido para demostrar el valor añadido de los nuevos tiempos.

Un perfil del que se habla hoy es el llamado gestor de contenidos con una función entendida desde perspectivas diferentes o variables entre sí. Su labor fundamental reside en el manejo de información elaborada previamente y en la toma de decisiones sobre su destino final, entendiendo éste como público o audiencia, soporte y canal de difusión. “A la denominación se le ha añadido un carácter ejecutivo, por cuanto interviene en el proceso de toma de decisiones, lo que otorga un valor añadido de nuevo cuño”. (López y Tapia, 2007)

El gestor de contenidos de una redacción digitalizada debe controlar, supervisar e informar sobre los contenidos que entran en el servidor de video. Esta labor, en principio, debe ser llevada a cabo por los productores del medio que tienen la obligación de informar al resto de los profesionales sobre los contenidos que están llegando a la redacción por las diferentes vías.

Al final, son muchos los productores y falta una figura que centralice toda esta información. En su lugar, ha aparecido la figura del “buscador digital” o “hallador de contenidos” que indaga en el servidor de video hasta encontrar el contenido deseado. La esencia de esta operación es la combinación entre organización y comunicación de los contenidos audiovisuales; una labor administrativa y periodística cuya fusión nos conduce al perfil mencionado, el gestor. Experiencias probadas en Telecinco de España y la redacción del canal italiano *Rainews24*.

De la determinación de las necesidades de los periodistas ha surgido, en algunos medios de comunicación internacionales como BBC de Londres, las cadenas de televisión France 24 (Francia), *RaiNews24* (Italia) y ZDF (Alemania), la figura de un gestor o redactor específico que recibe los enlaces de las agencias internacionales y otras, para distribuir temáticamente las noticias audiovisuales y dirigir sus contenidos a cada sección.

Su labor de organizador de contenidos agiliza la recuperación de los mismos por parte de los profesionales del medio. Sus funciones se originan de la premura e inmediatez de la información audiovisual, característica de los medios de comunicación audiovisuales, ya que a veces la información debe ser emitida en minutos.

“Según se vaya desarrollando la ‘televisión a la carta’, cada vez será más importante la capacidad para poner en antena rápida y con eficacia cualquier información. Este perfil es importante porque los medios de comunicación generan grandes cantidades de información heterogénea, muchas veces repetitiva”. (López y Tapia, 2007, p. 69)

A ello se suma el tema de las redacciones integradas en medios audiovisuales. Desde el momento en que los medios tradicionales están obligados a tener presencia en la web, deben organizar el proceso de transferencia de información desde el canal de *broadcasting* a la pantalla interactiva. En casi todos los medios con versiones para Internet se ha creado la figura del responsable de sitio web, que se encarga de editar, coordinar y gestionar esa transferencia de contenidos y de mantener actualizada la página.

Hoy, las nuevas tendencias apuntan a gestionar y planificar contenidos desde la web para la televisión y viceversa. Los medios audiovisuales se han fundido con los digitales para crear los llamados multimedios, espacios donde la tecnología ha permitido la reusabilidad de contenidos integrados en diferentes medios. Así, por ejemplo, el mismo producto puede ser difundido a través de la televisión, Internet o un dispositivo móvil de forma simultánea o separada.

Con la llegada de la tecnología a las redacciones de noticias del mundo, los periodistas han tenido que hacer un cambio mental en la forma de organizar su trabajo. Tanto los equipos que transfieren contenidos de un medio tradicional a la web, como las redacciones de los medios en línea que generan sus propias noticias, suelen integrar en un pequeño grupo a periodistas, grafistas y programadores.

“En estas unidades productivas, el periodista presenta un perfil polivalente, el grafista -al igual que el periodista- incluye entre sus competencias conocimientos básicos de programación, y los programadores se ocupan de la arquitectura y gestión del sistema informático con el que se difunden los contenidos”. (Scolari, 2008, p.47)

En los medios cubanos dentro de esa propia estructura del informativo, es aplicable la experiencia del surgimiento de los nuevos perfiles profesionales en la figura del Gestor/Editor de contenidos digitales, encargado de gestionar toda la información que es incorporada a la web. Este profesional es alguien que tiene habilidades y conocimientos periodísticos, pero también maneja herramientas de métrica e interpreta datos estadísticos y es creativo para explorar nuevos formatos de comunicación digital.

El Gestor/Editor de contenidos digitales será un profesional necesario en las redacciones integradas, pues además de crear y publicar artículos, videos o infografías, debe ser capaz de optimizar de manera constante la visibilidad de los contenidos y su orientación a los intereses de los usuarios, adaptándose tanto a las tendencias como a los cambios en los objetivos generales del sitio web y el canal. Sin embargo, ante interrogantes relacionadas en cómo organizar las redacciones de televisión y convertirla en un verdadero multimedia, parten los intentos por gestionar contenidos de una manera diferente, a partir de apostar decidida y consensuadamente, por la presencia activa y relevante en el ámbito de la convergencia tecnológica.

En este escenario se impone la necesidad de avanzar en pos de un modelo que permita generar contenidos de gran valor para la audiencia. **Trabajar pensando en la meta puesta en ser un multimedia y lograr una mayor eficacia comunicativa e impacto en los televidentes; y ello no solo se alcanza adaptando el contenido audiovisual a las particularidades de cada medio y plataforma, sino pensándolo desde el inicio de una manera diferente.**

La adaptación de la que se habla no solamente se refiere a la conversión desde los formatos tradicionales a los nuevos sistemas y dispositivos tecnológicos o el diseño de

los contenidos audiovisuales teniendo en cuenta un formato específico, sino a considerar la diversidad de medios y dispositivos que hoy existen y concebir un producto desde la idea y en todos los procesos intermedios hasta su elaboración completa, considerando la posibilidad de transmisión en multiplataforma audiovisual.

En este empeño por asumir nuevos retos no se puede perder de vista la calidad de los contenidos generados. Modificar y asumir otras formas organizativas y de gestión en las redacciones debe ir de la mano con una concepción generalista e integrada de la producción comunicativa. Solo así se concebirán estrategias de gestión que garanticen propuestas editoriales acordes con las demandas y necesidades de las audiencias y con las condiciones reales en cada medio de comunicación.

CAPÍTULO II: GESTIÓN EDITORIAL PARA LA PRODUCCIÓN PERIODÍSTICA EN TELECRISTAL

En este capítulo se hace preciso un breve bosquejo crítico al panorama mediático actual en Cuba, así como analizar algunas cuestiones y situaciones que permean el ejercicio periodístico; todo ello permitirá comprender con claridad el entorno en que se mueven las organizaciones mediáticas cubanas y los desafíos que se ciernen sobre ellas.

2.1 Fundamentos para un nuevo modelo de gestión editorial en medios de comunicación cubanos

No hay dudas de que en el contexto cubano la actividad periodística en particular, reclama más eficacia y altos niveles de credibilidad en sus estrategias de significación. El desarrollo de productos editoriales de perfil periodístico no constituye una excepción y ha estado signado por una tradición de empirismo e improvisación, sin tener en cuenta que otras herramientas pueden ser aprovechadas por nuestros medios de comunicación.

En el 1er Taller Nacional sobre Modelos de Gestión de la prensa cubana, desarrollado en la ciudad de La Habana en noviembre de 2017, los periodistas Ricardo Ronquillo y Ariel Terrero definieron claramente algunos indicadores que aportan luces sobre la situación de los medios de comunicación y en su extensión del periodismo cubano actual:

1. Crisis de economía de los medios (Bajos ingresos de los periodistas, déficit de logística y déficit tecnológico)
2. Crisis de credibilidad (Receptores, vacíos informativos, web y medios alternativos)
3. Crisis con la política (Disposiciones, interpretación e implementación)
4. Crisis jurisdiccional (Ausencia de ley de comunicación, crisis de autoridad y códigos de ética en desuso)
5. Crisis del discurso (Triunfalismo, crisis de elegancia y crisis de estilo)

6. Crisis del modelo (Modelo de reafirmación, crisis temática y adaptación a la era digital). (Ronquillo y Terrero, 2017)

Este conjunto de problemáticas ha conllevado a una crisis estructural que genera, a su vez, la obsolescencia del modelo de prensa actual en incompatibilidad con el nuevo escenario mediático global.

No son pocos los derroteros de la sociedad cubana actual a los que está llamado a acompañar y dar respuesta el sistema de comunicación social en su conjunto. Entre ellos: la considerable diversidad desde lo socioeconómico, motivada por la aparición de un sector no estatal de la economía y la existencia de varias formas de propiedad; los cambios institucionales, tanto en los órganos de gobierno como en el sector empresarial, que incluyen una mayor autonomía a las empresas de propiedad social y un fortalecimiento de las regulaciones jurídicas y del derecho, y los niveles de desigualdad económica crecientes. En tal sentido, Vidal (2016), es muy explícito:

“(…) despuntan otros escollos para el ámbito de la comunicación social en el país hoy, como la imposibilidad de la economía de remontar definitivamente las secuelas materiales de la crisis que sobrevino con los años 90 y sus efectos subjetivos; la emergencia pública de expresiones culturales y espirituales generadas desde identidades diversas, de género, creencias religiosas, orientación sexual, color de la piel o generacionales que, como nunca antes, pugnan por su presencia y reconocimiento en el espacio comunicacional; la necesidad de una nueva forma de gobernar que inevitablemente ha de implicar una manera diferente de comunicarse con la ciudadanía por una nueva generación de dirigentes que, en su condición de relevo de la generación histórica, tiene que basarse más en la legitimidad de las instituciones y las leyes y la capacidad para generar consensos. Frente a un panorama de transformaciones sociales y económicas tan demandante y convulso como el que se visibiliza en el país, interesa razonar entonces cómo se prefigura el modelo de comunicación que debe solventar tales desafíos”. (Vidal, 2016 citado en Moreno, 2017)

De hecho, en el seno de la sociedad cubana en la segunda década de este siglo XXI, se han ido gestando transformaciones derivadas de la actualización del modelo económico y social, en un contexto de graduales complejidades como este, los cambios que se llevan a cabo implican una exigencia cada vez mayor para el ámbito de la comunicación. Sin embargo, no solo hace falta voluntad de cambio de todos los actores que intervienen en esta esfera, sino de un proceso de ingeniería social, de un método que nos permita resolver un problema concreto: la renovación del modelo de prensa cubano.

El criterio primario o básico defendido en el referido Taller de Gestión de Medios se basa en la necesidad de una transformación simultánea del modelo de gestión editorial y del modelo de gestión económica en el sistema de comunicación; pues es muy difícil avanzar hacia una manera eficiente de concebir y ejecutar las políticas informativas en un medio, mientras la prensa siga atada a una administración presupuestaria ineficiente, rígida e incapaz de cumplir los objetivos económicos que se propone.

Estas circunstancias se definen en las siguientes ideas propuestas para gestar un nuevo modelo de gestión mediática:

1. Definir claves y métodos para la regulación y la autorregulación equilibradas y responsables del medio de prensa.
2. El Partido actuaría como rector de la actividad ideológica y trazaría los principios estratégicos generales de la actividad comunicacional (agenda política). Sus funcionarios orientarían esas líneas de trabajo mediante recursos diversos, que no requieren de prácticas burocráticas ni de intrusismo profesional.
3. Aplicar las normas que garantizan la autorregulación responsable del medio para trazar, ejecutar y controlar su política editorial (agenda mediática).
4. Chequeo sistemático del cumplimiento de las políticas editoriales, con participación activa y funcional de los profesionales del medio de prensa.

5. Revisar y rediseñar, de ser necesario, la estructura del medio de prensa, incluida la plantilla, sistemas de pago y calificadoros de cargo de profesionales y cuadros, a fin de garantizar una ejecución óptima de las políticas editoriales.

6. Crear, aplicar o perfeccionar sistemas para el monitoreo periódico de la demanda de información pública (agenda pública) y del impacto real de la labor periodística del medio. (Ronquillo y Terrero, 2017)

Como puede comprenderse, el cambio del modelo de gestión, así como las necesarias reconfiguraciones en materia editorial implican replanteos en las rutinas productivas de los órganos de prensa, junto a un fortalecimiento de la cultura profesional de los periodistas, editores y directivos de los medios.

En este sentido la periodista Rosa Miriam Elizalde (2014) en su tesis doctoral explica que:

“La comunicación social debe enlazarse de forma orgánica con los procesos de producción de bienes y servicios para lograr que las entidades económicas y productivas se conviertan en organizaciones que aprenden y participan de sistemas productivos integrados, que sostengan materialmente la sociedad y garanticen los procesos innovativos y los derrames tecnológicos a ellos asociados, imprescindibles para el cambio de la estructura de la economía y la construcción de una sociedad socialista sostenible, incluyente y próspera” (Elizalde, 2014, p. 131).

Al reconocer un paradigma actual, resultado de la convergencia de los medios tradicionales y los nuevos medios sociales, Elizalde (2014) plantea que esa gestión de comunicación, definida como un “conjunto de procesos teórico-prácticos integrados y relacionados, tanto horizontal como verticalmente, dentro del sistema de comunicación para atender y cumplir las demandas sociales y los objetivos estratégicos en este campo”, en las nuevas condiciones debe estar sujeta a control social y político, y poner énfasis en la comunicación y los valores agregados de esta que tributen a la sostenibilidad económica del medio.

El referido modelo sitúa entre los actores decisores para la gestión estratégica de la comunicación social a las organizaciones mediáticas, entendidas como aquellas entidades cuya actividad principal es producir y distribuir conocimiento (información, ideas, cultura) en nombre de quienes quieren comunicar y en respuesta a demandas individuales y colectivas. “Son autónomas, en el sentido de que tienen la capacidad para dictarse sus reglas de ejercicio profesional y las políticas de información, dentro del marco normativo general dado por el ente superior” (Elizalde, 2014, p. 137).

Por lo tanto, la gestión comunicacional se delimita como el conjunto de labores realizadas por los actores de la comunicación: el director del medio, los profesionales de la comunicación y el personal auxiliar, de acuerdo con su política editorial y su rutina productiva.

Aquí se expresan la cultura organizacional, las normas, las instancias de decisión y los actores y factores que están relacionados con la “forma” peculiar de hacer las cosas en ese medio particular, el entendimiento de sus objetivos e identidad como colectivo frente a sus audiencias, las maneras en que se logra estructurar el ambiente de aprendizaje y los nexos con la comunidad que representa.

Por su parte, la gestión comunicacional (ejecutiva) es el quehacer cotidiano de acciones y recursos para potenciar el proceso de interacción entre los profesionales de la comunicación y los usuarios de los medios para direccionar la práctica al cumplimiento de los propósitos comunicativos. Entonces la práctica comunicativa se convierte en una gestión para la participación.

Además, la innovación continua, la validación del liderazgo, la convergencia entre los medios de comunicación masiva y los nuevos medios sociales, las competencias profesionales, los mecanismos regulatorios, las relaciones equilibradas y funcionales entre los niveles del sistema, y la evaluación para la mejora continua (Elizalde, 2014), son claves para lograr un modelo de gestión editorial en los medios actualizado y que cumpla las demandas informativas exigidas por pueblo cubano actual.

Se trata además de ofrecer intención a las estrategias puestas en práctica en aras de optimizar la calidad de la concepción editorial de las publicaciones y los productos, la organización del trabajo y los recursos. De esta manera, los medios cubanos tomarán sin dudas el camino al cambio, y generar una conciencia comunicativa en este sentido permitirá asumir las propuestas de gestión precisas para aprovechar el capital humano y tecnológico que existe hoy en las redacciones.

2.2 Caracterización de los espacios informativos del telecentro holguinero

Para la presente investigación se toman como objeto de análisis dos de los tres programas informativos con los que cuenta la parrilla de programación del telecentro provincial: una revista informativa y un noticiero. La presencia sistemática del investigador como reportero del canal durante

La revista informativa *En Primer Plano* se introdujo en la parrilla de programación de Telecristal en octubre del año 2002. Por la necesidad de revitalizar el trabajo informativo en la programación del canal la idea de su realización partió de una estrategia para extender el horario de transmisión hacia franjas horarias de mayor recepción y experimentar en el mediodía con un programa que llegara a una cantidad superior de público. En un inicio se transmitía tres veces a la semana, con una estructura que apelaba a reflejar a la comunidad como protagonista de su contenido informativo.

En la actualidad la revista, con una duración de 27 minutos de frecuencia diaria, pretende informar acerca de los principales acontecimientos de la provincia de Holguín y sobre algunos elementos de la actualidad nacional e internacional. Posee el propósito de emplear un lenguaje sencillo, con predominio de la síntesis periodística y el uso adecuado e intencionado de los recursos del lenguaje audiovisual.

Entre sus secciones habituales incluye la cultural (*Culturales*), con información actualizada en torno a las presentaciones, eventos, y aportes de los artistas de la localidad; algo similar, pero vinculada a los temas deportivos ofrece la sección deportiva (*Deportes*); un espacio para la información meteorológica (*El Tiempo*), comentarios y

materiales sobre temas sociales (*El Tema*), y reflexiones para dar respuesta o hurgar en determinadas problemáticas sociales (*Lo que usted opina*).

El remoto o móvil de teleperiodismo es también un espacio frecuente, así como la información útil para la población (*Utilitarias*). El segmento (*En Línea*) brinda informaciones publicadas en sitios web nacionales, internacionales y locales, además existe una sección dedicada al desarrollo de la ciencia y la innovación tecnológica (*La Ciencia*). Alternan igualmente los comentarios en vivo de periodistas sobre temas polémicos de interés general.

Las secciones destacadas y preferidas por el público, según investigaciones del canal son *Lo que usted opina* y el móvil de teleperiodismo, por abordar con agudeza las problemáticas sociales, orientadas a la denuncia y a la búsqueda de soluciones que mejoren la realidad de los holguineros.

El programa ha evolucionado desde el punto de vista estético y tecnológico, aun así, pretende ofrecer mayor valor a la información que trasmite por encima de la escenografía o el diseño gráfico, mientras ha alcanzado varios reconocimientos en el contexto periodístico de la televisión nacional y en los certámenes competitivos dentro del propio canal.

El segundo de los programas informativos con que cuenta la programación habitual del canal y que interesa a los objetivos de la presente investigación es el noticiero *Noticias al cierre*, de reciente incorporación a la parrilla informativa. El mismo salió al aire en julio de 2017 supliendo a su antecesor *Al día*, por la necesidad de actualizar el estilo de un espacio que ya llevaba mucho tiempo al aire y había perdido interés, novedad y atractivo para los televidentes.

No obstante, sin perder el objetivo comunicativo de su predecesor, *Noticias al cierre* está concebido igualmente como un formato de noticiero de 12 minutos, de frecuencia diaria, que asume una función meramente informativa y tiene como destinatario un público general. Su cometido principal es realizar un resumen informativo de las noticias

más importantes acontecidas durante del día en los 14 municipios del territorio, así como actualizar de última hora las condiciones del tiempo y el deporte.

En su perfil, el guion está organizado como normalmente se conciben los noticiarios: el presentador (a) ofrece la bienvenida al programa, muestra los titulares y da paso al desarrollo de la emisión. Como es habitual se leen los textos en cámara que encabezan los materiales reporteriles grabados y posteriormente se proyecta el producto informativo con una lógica dramática fundamentalmente otorgada por los valores noticia y la relevancia que posean en sí mismos.

En su estructura se incluyen tres secciones especializadas: el deporte, a cargo de un comentarista; el tiempo a cuenta de un meteorólogo que ofrece y explica la información apoyándose en la infografía tradicional y por último un pequeño compendio extraído de Internet con las noticias más relevantes del día referidas en sitios digitales cubanos y extranjeros, siempre con apoyo visual y *voice over*. Al finalizar la emisión se despide con un breve resumen a modo de bloque de cierre.

Los dos espacios informativos sometidos a criterio en esta investigación se rigen por la misma agenda editorial, y para ellos laboran semejante equipo de locutores, periodistas, camarógrafos y editores. De igual manera, los trabajos periodísticos tributan a uno y otro espacio alternativamente, con la única distinción del horario en que sean editados.

En síntesis, el periodismo audiovisual que se desarrolla en la televisión holguinera se constituye por la cohesión de los contenidos noticiosos de la provincia y, para ello, recibe además las colaboraciones de los telecentros municipales Moa TV y Gibaravisión.

2.2.1 Diagnóstico del proceso de gestión editorial en la producción periodística en el canal Telecristal de Holguín

En este epígrafe el autor describe los resultados emanados del estudio realizado acerca de la producción periodística audiovisual en su relación con el proceso de gestión editorial en el telecentro holguinero: Telecristal. Para ello fue necesario acudir a métodos empíricos, además del procedimiento metodológico de la triangulación de

métodos, fuentes teóricas y datos, los que permitieron realizar importantes reflexiones y arribar a conclusiones preliminares.

La presencia sistemática del investigador en el escenario de trabajo y su desempeño allí como periodista-reportero por más de una década, le permitió realizar una observación científica participante (**Anexo 2**) enfocada a conocer el comportamiento de los editores, directores, camarógrafos y periodistas que intervienen en el proceso de producción de la noticia, tomando en cuenta que ellos dinamizan las rutinas productivas, resultado de lo que se conoce como proceso de gestión editorial, así como el análisis y la crítica de documentos en función del estudio detallado de los planes de trabajo para las coberturas mensuales y semanales.

La observación científica participante motivó al investigador a concentrarse en elementos medulares que *a posteriori* le permitieron comprender en su integralidad los procesos tanto de producción periodística como de gestión editorial en el canal Telecristal. En ese sentido, como se aprecia en el capítulo I, este proceso se rige por varias etapas como la planificación, la organización, el control y la evaluación de las rutinas productivas y el actuar profesional como elementos indispensables en el proceso de gestión.

La organización del canal Telecristal parte esencialmente del Consejo de Dirección que se efectúa mensualmente. En este espacio se discuten temas relacionados con la eficacia informativa, la evaluación de los periodistas, el presupuesto del telecentro, entre otros. Posteriormente, los sub-directores de las diferentes áreas se reúnen con sus subordinados y dan a conocer las orientaciones emanadas de la primera instancia, lo cual, a criterio de los encuestados, aunque normalmente se conduce por la vía del consenso y la discusión, prima la determinación de los entes que orientan el tipo de contenidos que prevalecerán en la agenda del medio.

El espacio predominante para chequear de cerca la programación informativa y los materiales a publicar es el consejo realizado diariamente a las 9:00 am por el director del centro los coordinadores de cada área informativa y de programación, además de

un asesor que hace el dictamen de los espacios audiovisuales proyectados el día anterior.

Además de ello, se efectúan semanalmente Consejos Editoriales con los periodistas para orientar y organizar el trabajo de la semana; y una mesa editorial los lunes en horario de la mañana. Esta reunión sesiona con el objetivo de conformar la agenda de trabajo y en ella participa un grupo de periodistas, el cual varía todas las semanas, y deciden qué se va a publicar en esos días, independientemente de las orientaciones del órgano partidista en la provincia, las cuales se incluyen en ese plan.

Por su parte la construcción de las líneas temáticas por las cuales se guía el departamento informativo se lleva a cabo a través de la realización del ya mencionado consejo editorial semanal, en cuyo encuentro se establecen las prioridades temáticas relacionadas con las efemérides de relevancia y con fenómenos sociales y políticos que estén aconteciendo en el territorio y a nivel nacional.

Durante esta etapa inciden un grupo de elementos de alto valor para la ulterior realización de los trabajos periodísticos y la emisión de los espacios de noticias. Allí se decide cada aspecto a tener en cuenta durante el proceso de producción, dependiendo además del comportamiento de los índices de productividad de los periodistas, el uso adecuado y rendimiento del capital humano y tecnológico, lo que debe ser directamente proporcional a la calidad de los productos informativos.

Pudiera entonces inferirse que, hasta cierto punto, se toman en cuenta los valores noticias estandarizados por la profesión y reconocidos por el ejercicio de la práctica periodística. No obstante, a partir de la aplicación de entrevistas en sus diferentes variantes a realizadores, periodistas y directivos del medio, se pudo constatar que, según el criterio del 90% de las opiniones de los mismos, en el proceso de gestión editorial en el ámbito de la producción periodística audiovisual, inciden múltiples mediaciones en la determinación de la agenda mediática, en la que se inserta la agenda política establecida por el Partido Comunista de Cuba como órgano rector de la sociedad cubana y de la actividad de los medios de comunicación.

En cuanto a la determinación de la agenda del medio, fue necesario entrevistar a directores de espacios informativos y a la vez decisores en cuanto a la publicación de contenidos, confirmándose la presencia de las tres agendas (la política, la del medio y la del público), aunque con una prevalencia de la primera, la cual emerge en las reuniones semanales de conciliación de las actividades a priorizar en las coberturas periodísticas.

Al continuar indagando acerca de la manera en que se da atención a la agenda pública, se conoció, a través de la observación y la aplicación de las entrevistas, que la misma se construye además mediante la exploración de los intereses de las audiencias: a través del vínculo de los periodistas con las fuentes y la atención a las preocupaciones que hacen llegar los televidentes por diferentes vías.

Tanto en las entrevistas, la observación participante como a través de la propia experiencia laboral del investigador se constató que, en lo fundamental la programación informativa del canal, parte de la organización de las coberturas, en las cuales se toman en cuenta las propuestas del equipo de reporteros, de acuerdo con sus intereses individuales y en dependencia de los sectores que atienden.

La organización del proceso de producción se sustenta en la planificación sistemática de las rutinas a través de una programación semanal, proceso rectorado por el subdirector informativo del canal, donde confluyen todos estos elementos que inciden en la conformación de la agenda. Es decir, previa solicitud de información por parte del Partido, y teniendo en cuenta los demás factores ya abordados para la selección de los temas noticiables, la dirección del departamento elabora un plan de coberturas que se basa, además, en la disponibilidad del equipamiento tecnológico requerido para todo el proceso de realización audiovisual. Es imprescindible tener en cuenta el transporte, los turnos de edición y la visualización de los materiales antes de salir al aire.

Cada planificación semanal se socializa con el colectivo de periodistas, los cuales conocen con antelación el día, la hora, y el resto del equipo con quienes van a trabajar. Ello les permite a los profesionales prepararse con tiempo, consultar con sus fuentes y

coordinar el trabajo a realizar con todos los elementos de interés. En el caso de la ocurrencia de coberturas de último momento, el Subdirector Informativo, encargado de disponer de periodistas y camarógrafos, ya está preparado para destinar su capital humano en dependencia del sector que atienda cada uno de estos.

En la revisión y contrastación de documentos tales como la planificación del trabajo (planes semanales), las afectaciones orientadas por el Departamento Ideológico del Comité Provincial del Partido Comunista de Cuba (PCC) y las propuestas de los periodistas, se constató la influencia de todas vías en la conformación del sistema de gestión de los contenidos y la construcción de la agenda del medio.

De esta manera, el análisis realizado a una muestra de planes de trabajo durante 4 semanas, igual número de indicaciones del Partido y las correspondientes propuestas o solicitudes de los periodistas durante el período (que sumaron un total de 48) se pudo evidenciar el siguiente balance (**Anexo 3**):

- Indicaciones del Departamento Ideológico del Partido: 38%
- Intereses de los periodistas: 32%
- Intereses de la dirección del medio y del departamento Informativo: 17%
- Propuestas de otras fuentes e instituciones 13%.

En este punto es preciso indicar que en la etapa tomada como muestra de análisis (durante los meses de octubre, noviembre y diciembre de 2018), primó la cobertura a indicaciones del PCC y en segundo lugar a eventos sugeridos por los periodistas, situación variable que depende de los intereses sociales, las efemérides y conmemoraciones, las visitas o recorridos de dirigentes. Ello trasciende en que la gran mayoría de las coberturas se concretan en actos políticos, reuniones o recorridos, que si bien pueden resultar pertinentes de informar a las audiencias, también es cierto que limitan la creatividad del equipo profesional para la realización del producto comunicativo, la búsqueda de temas novedosos y atractivos para los públicos o el reflejo de otras problemáticas sociales más necesarias de abordar.

Es prudente, además, tener en cuenta que lo proyectado a inicios de semana sufre numerosas variaciones, de acuerdo con las opiniones de un 85% de los entrevistados por el investigador, es alta la incidencia de coberturas de último momento que significan suspensiones de trabajos ya coordinados y las coberturas de eventos que sólo, en el mejor de los casos, poseen determinados valores noticiosos.

Otro de los aspectos vinculados con la gestión editorial es la incidencia en la conformación de las agendas y el plan de trabajo, de la relación periodista-fuente y el vínculo medio de comunicación- instituciones.

Respecto al tema de la relación fuentes-periodistas, un 96% de los encuestados consideran que no se da igual correspondencia con todos los organismos y entidades, pues en el intercambio constante de información, intereses y motivaciones de ambas partes sobresalen algunos como Cultura, Educación, Salud Pública, Comercio, Instituto de Deporte y Recreación (INDER), Comités de Defensa de la Revolución (CDR); lo que influye en que se privilegien temáticas relacionadas con el quehacer de algunas fuentes y queden invisibilizados los acontecimientos desarrollados en otras esferas o instituciones.

De igual manera, es válido indagar hasta qué punto existe comprometimiento de los periodistas con dichas fuentes que impiden analizar los fenómenos desde una arista crítica. En este caso, el 78 % de los entrevistados declaró que su relación con las fuentes, en ocasiones les impide ser demasiado críticos con los sectores que atienden, por cuestiones de compromiso o buenas relaciones con las mismas. De igual manera, un 33 % significó que la causa podría encontrarse en que en ello interviene el conocido “acomodamiento” o porque no se quieren “buscar problemas”. Ello se traduce en que los mismos evitan incursionar intensamente en fases de las rutinas como la investigación y preparación previa, o sea, su autopreparación constante, su interés por profundizar en los trabajos que realiza, contrastar varias fuentes o conocer las opiniones de fuentes no institucionales.

Por otra parte, es una realidad que muchas de las fuentes informativas, ya sea a través del PCC o por la relación directa de la institución u organización específica con directivos del medio de comunicación, genera una fuerte influencia en determinadas fases de la gestión de contenidos de Telecristal.

Sin embargo, no se puede absolutizar y se debe reconocer que la agenda pública, aunque no en la medida que se requiere, adquiere presencia en los contenidos de los programas informativos, cuestión materializada y visible en secciones como *Lo que usted opina* del periodista Luis Enrique Díaz en la revista estelar *En Primer Plano*, segmento donde se tratan temas que a través de diversos canales sugiere la población o, programas como los extintos *Contextos*, *En el centro del Problema* o el actual *Marcapasos* que también, en la mayoría de las ocasiones, abordan temáticas que preocupan a las audiencias.

Para contrastar lo hasta aquí expuesto, el investigador, se apoyó en opiniones aportadas por las entrevistas realizadas a los periodistas. Acerca del proceso de conformación de la agenda informativa, se evidenciaron variados criterios, algunos de ellos conservadores, otros absolutos y en algunos casos, neutrales. A continuación, algunos ejemplos:

- *El periodismo se debe a la sociedad, pero las circunstancias actuales demuestran que no es así, pues el hecho de regirse por instituciones y entidades políticas y gubernamentales muchas veces regulan al periodista.*
- *... muchas veces acontecen hechos noticiosos paralelos, donde se priorizan los que tienen más importancia para el Partido, en detrimento de aquellos que más interesan a la sociedad.*
- *La determinación de los temas noticiables se realiza mediante consenso entre coordinador del grupo de prensa, el director de programa, los periodistas y las fuentes de información.*
- *Para establecer las prioridades se realizan consejos editoriales periódicamente donde se valora la etapa que concluye y se plantean proyecciones y temáticas de trabajo para la próxima.*

- *Para el trabajo diario, el director de emisión, el coordinador del grupo de prensa y el subdirector de información, deciden en colectivos y post-colectivos de programas, aquellos hechos que “saldrán al aire”, reuniones diarias donde se delimitan las temáticas que se privilegiarán en los noticieros.*
- *Se realizan estudios de recepción desde el Departamento de Investigaciones Sociales de Telecristal, a través de un plan de trabajo anual, aunque la dirección de programación del telecentro en ocasiones orienta otros estudios de recepción que no son planificados de acuerdo con las necesidades del canal.*

Sin embargo, aunque los criterios de los colegas apuntan a que la decisión de lo que se cubre es colectiva y se priorizan los acontecimientos orientados por las decisiones partidistas, lo que corresponde a la parte de la integración de las audiencias en este proceso es conclusivo que realmente los estudios de audiencias generados en el canal no son intencionados. Esta es otra de las fallas en el proceso de gestión editorial del telecentro, pues no se conoce realmente, con la aplicación de herramientas de retroalimentación sólidas qué piensan los holguineros acerca de los asuntos que les informa Telecristal.

Alrededor de la información emanada de las opiniones referidas con anterioridad, el investigador estimó pertinente entrevistar a otros profesionales, cuyos roles en el proceso de producción periodística y, por tanto, de gestión editorial, son claves para el desarrollo de la investigación que se realiza. En este caso se precisó de los criterios de los dos directores de espacios informativos los que reconocieron:

Existe una excesiva regulación externa, cuestión que conduce a la adopción por parte de los periodistas de una actitud profesional conformista, muchas veces carentes de iniciativas, con poco interés para abordar temas peliagudos o incursionar en la investigación profunda y dedicada. Mientras que la sectorización, aunque organiza el trabajo, atenta contra la creatividad y la diversidad de puntos de vista.

La determinación de los resultados relacionados con la organización del proceso de gestión editorial encontró sustento en el análisis crítico de la documentación proporcionada al investigador, a través de la cual pudo ampliar la información acerca de la disposición del capital humano, tecnológico y las rutinas productivas en Telecristal.

En cuanto al capital humano el mismo se encuentra estructurado por una plantilla compuesta por 1 Subdirector Informativo, 14 periodistas, 2 directores-guionistas de programa, 3 camarógrafos, 5 editores y 2 productores.

Este equipo de realización, excluyendo el personal técnico, que no influye en la conformación de la agenda informativa y generación de los contenidos noticiosos, lo integran también una conductora, un comentarista deportivo, además de los colaboradores y periodistas de las corresponsalías de Gibara y Moa.

Los medios tecnológicos de los cuales se dispone se encuentran integrados por 4 cámaras para la programación informativa en exteriores, un estudio de grabación, 3 cubículos de edición, sólo 2 computadoras en la redacción (1 para la escritura de los guiones y 1 en la redacción informativa) y una impresora. Cada periodista posee una memoria flash y un *tablet* para su desempeño profesional, presentaciones en cámara y trabajo en la plataforma digital. También existen 5 celulares distribuidos entre algunos periodistas para el apoyo a las coberturas y la organización del trabajo, 4 de ellos con Internet por datos móviles para la labor en las redes sociales y blogs personales.

Las cámaras digitales graban directamente a tarjetas de video, lo cual permite descargar inmediatamente las imágenes en la sala de video tape y almacenarlas en la carpeta del periodista que realiza la cobertura. Aun así, en el telecentro holguinero se aprecian mediaciones de carácter tecnológico que afectan la labor informativa de los periodistas, al depender su trabajo en muchas ocasiones de la disponibilidad del equipamiento a su alcance.

Criterios devenidos de la observación científica participante y las entrevistas aplicadas a informantes claves, enfatizan en la presencia de mediaciones de tipo estructurales, ideológicas y tecnológicas, las cuales confluyen entre sí. Además de la presencia de

esas medicaciones, se aprecia la preponderancia de la agenda política, como regulación externa, por encima del resto de las agendas, mientras que hacia lo interno acontecen determinadas irregularidades que limitan la prevalencia de contenidos de interés público, entre ellas:

- *No siempre se logra la organización requerida en el departamento, motivado por escasa visión de los directivos.*
- *Aunque se retomó la guardia informativa, como exigencia organizativa para la gestión de los contenidos, se observa inoperancia de la misma, por cuanto, aun cuando su objetivo es atender y estar al tanto de cualquier eventualidad, persisten influencias administrativas que lastran su efectividad.*
- *No todos los periodistas asumen con las habilidades y competencias exigidas, el hecho de trabajar en un medio multiplataforma, donde se combinan el audiovisual como canal mediático tradicional y el hipermedial.*
- *Los bajos salarios que perciben los periodistas, unido a la escasez de algunos recursos para la realización de las coberturas, como es el caso del combustible, la disponibilidad de transporte adecuado y el insuficiente número de computadoras en el departamento, lastiman el compromiso de los periodistas con su función social y la voluntad de superación sistemática, a tenor de la no incorporación de nuevos saberes, relacionados con competencias profesionales específicas.*

Por otra parte, no existe un equipo de reporteros dedicado a la realización de trabajos de periodismo de investigación, es decir, de profesionales que dominen los conceptos y las herramientas del lenguaje audiovisual, preparen trabajos de fondo con intencionalidad e investigación profunda, consulten la mayor diversidad de fuentes posibles, analizando con conocimiento de causa los problemas más acuciantes que preocupan a la población. Estos reporteros pudieran estar exentos de las coberturas diarias, tal y como sugieren varios de los entrevistados.

De igual manera ocurre con la generación de contenidos para del sitio web del canal www.aldia.cu. Cuando a nivel mundial las televisoras conciben una programación

especializada para la web y destinan recursos y personal propio en este sentido, es evidente que a la televisión holguinera le queda camino por recorrer para atemperarse a los estándares internacionales, e incluso, tomar en consideración experiencias positivas en el contexto cubano.

Según la opinión de un 94% de los entrevistados se reconoce la inexistencia de una política informativa específica para el sitio www.aldia.cu; tampoco se cuenta con libro de estilo o un manual de normas y procedimientos para gestionar sus contenidos. La planificación y organización de la línea editorial para la web es espontánea y no existe la figura de un gestor de contenidos especializados. Como resultado no existe una convergencia de redacciones y la realidad es que los intentos por concebir contenidos cada vez más parecidos a las audiencias del canal provincial y su difusión dentro y fuera del país, aún cargan con limitaciones.

Aparte de esta situación que va más allá de decisiones administrativas, los entrevistados consideran que el potencial de los profesionales que posee la televisión holguinera, debería ser suficiente para mantener, en constante actualización, un sitio con las posibilidades de este. Sin embargo, muchos de los entrevistados opinan que el proceso dinámico a que son sometidos los profesionales del medio tradicional, por un lado, y el desconocimiento o desinterés por emplear los recursos del lenguaje hipermedia, por otro, hacen que el tributo de los periodistas hacia el sitio web sea limitado.

Por otro lado, la mayoría de los productos comunicativos que se gestionan desde la redacción informativa son trasladados del lenguaje audiovisual del medio convencional al espacio virtual, sin modificaciones ni adecuaciones según los recursos expresivos de la web, obviándose así las herramientas de multimedialidad, hipertextualidad e interactividad que ofrece la plataforma digital.

Paralelo a ello, según los directivos entrevistados, no se han creado en Telecristal, ni se implementan formas de control del trabajo de los periodistas en la web, que normen la sistematicidad del trabajo y que contribuyan, a partir de los resultados e impacto de

los materiales, a definir la evaluación y estimulación profesional que, mensualmente, tienen los reporteros.

Tras analizar criterios y sugerencias realizadas por los periodistas del canal, este investigador considera que el sitio web de la televisión holguinera, requiere profundas transformaciones, no sólo desde la manera en que debe conceptualizarse toda la gestión de sus contenidos, la cual parte, en primer lugar, de concebir el sitio como un medio de comunicación hipertexto, con lenguaje y públicos distintos; sino también por la necesidad de adoptar nuevas formas de concebir los procesos rutinarios para producir sus contenidos.

Llegado este momento donde se han analizado los elementos más definitorios que influyen en las primeras fases de la gestión editorial en el canal holguinero, y en aras de obtener mayor claridad sobre el campo de investigación en el cual se desarrolla esta pesquisa, el investigador considera necesario exponer la manera en que acontece la organización del departamento informativo de Telecristal y de las rutinas laborales de sus miembros, la cual se estructura a partir esta ruta crítica:

- 1.** Confección del plan de trabajo y la estrategia editorial apoyados en las agendas pública, mediática y política. La pública fluye a través de propuestas de los periodistas quienes se nutren de sus niveles de información en contacto con las fuentes y con las audiencias. La mediática, aquella que genera intereses de la dirección del canal y la política, según las orientaciones del PCC en la provincia.
- 2.** Publicación del Plan de Trabajo y su debate en los Consejos Editoriales que deben contar con la asistencia de todos los periodistas y del personal que laboran en la redacción.
- 3.** El equipo de trabajo coordina con la fuente, se documenta y prepara sobre el hecho que va a acontecer y solicita las indicaciones necesarias para efectuar la cobertura de prensa.
- 4.** Los periodistas deben confirmar sus pronósticos de cobertura antes de ejecutar sus tareas. Una vez realizadas deben informarlo a la dirección del departamento.

5. Trabajo de campo, grabación en exteriores. Realización de los materiales periodísticos por los equipos reporteriles.
6. Entrega de las hojas de corte de sus realizaciones en formato digital para que sean insertadas en los guiones de la programación informativa.
7. Edición y montaje de los materiales. Los periodistas deben informar a los guionistas y dirección del departamento sus correspondientes estimados de tiempo en pantalla, para no exceder los horarios asignados a cada espacio informativo y propiciar los balances pertinentes de las emisiones.
8. Información a la dirección del departamento por parte de los periodistas de la terminación del proceso de ediciones, y especificación de los códigos de identificación de cada material en el servidor para evitar confusiones innecesarias. Los periodistas deben verificar que sus trabajos estén listos para salir al aire pues se trata de la culminación de sus misiones reporteriles. El Subdirector Informativo debe revisar los materiales editados y listos para su publicación.
9. Realización del guion de cada emisión.
10. Chequeo de los guiones por la dirección del departamento antes del cierre.
11. Impresión y entrega de los guiones a cada uno de los especialistas responsabilizados con áreas de la realización.
12. Chequeo, por parte del director de emisión, de los materiales antes de la salida al aire del programa, en el orden establecido por los guionistas.
13. Marcaje y ensayo de cada emisión en Estudio en los horarios estipulados.
14. Transmisión de cada programa en sus horarios correspondientes.
15. Post-colectivos de realización donde se valoren las cualidades de la emisión, aciertos, desaciertos y observaciones generales. En estos encuentros se chequean los contenidos de las siguientes emisiones de cada programa. El director de emisión, junto al Subdirector Informativo diagnostican y evalúan cada uno de los materiales y se prevé la realización editorial de la siguiente jornada. (Puede visualizarse de forma gráfica en **Anexo 4**)

Es necesario destacar que, este resumen de las rutinas productivas se ha descrito de manera integral, sin hacer énfasis o separación entre la labor de los periodistas y por

otro lado la producción de los programas, pues este debe verse como una concepción integral del proceso, donde todas las acciones confluyen entre sí y repercuten en el ulterior resultado de la producción informativa, por lo cual es un fenómeno que debe analizarse como un todo integrado.

De esta manera, en los consejos editoriales, el Subdirector Informativo hace hincapié en el cumplimiento por parte de cada periodista, de la ruta crítica antes expuesta y señala dónde se encuentran las debilidades o puntos susceptibles de ser perfeccionados.

Junto a generaciones de periodistas que ya llevan varias décadas en el telecentro, trabajan hoy en día, jóvenes profesionales egresados de la Universidad de Holguín, quienes, aunque aportan ideas frescas, nuevas concepciones sobre el periodismo audiovisual y abundantes habilidades y competencias profesionales, han asumido algunas de las malas prácticas en cuanto a la dirección del equipo reporteril.

Los resultados de la observación científica participante fueron triangulados con las opiniones emanadas de las entrevistas realizadas a periodistas y realizadores, lo que permitió diagnosticar las principales deficiencias en la dirección de los equipos de trabajo reporteriles y el cumplimiento adecuado de esta ruta crítica.

Una de las debilidades más evidentes es que en la mayoría de las ocasiones el equipo no se reúne para planificar el trabajo que se va a desarrollar. El trabajo de mesa previo está prácticamente en desuso en la redacción informativa, lo que genera como consecuencia el desconocimiento de lo que se quiere realizar. Existe la tendencia de que los periodistas no le comunican a sus camarógrafos el objetivo a lograr en la cobertura o en qué género será enfocado el acontecimiento a cubrir, lo cual atenta contra la interacción del grupo, el buen funcionamiento del equipo y los resultados finales del producto comunicativo.

Esta problemática se extiende más allá, pues durante la fase del trabajo de campo es el periodista quien debe guiar y supervisar la labor del camarógrafo, sin embargo, existen dificultades en este sentido. Por una parte, son pocos los periodistas que

habitualmente dirigen al camarógrafo y le piden planos y atmósferas determinadas, atendiendo al objetivo del producto comunicativo y, por otra, existen camarógrafos que, en ocasiones, se sienten ofendidos cuando el periodista guía o supervisa su labor.

En relación con esta etapa del proceso de producción noticiosa, un 81 % de las opiniones emitidas por los entrevistados alegan que, en numerosas ocasiones, los periodistas no se muestran motivados por la realización de sus trabajos, lo cual influye en que disminuya su capacidad de liderazgo ante el equipo y, por tanto, decrezcan factores como la exigencia y la responsabilidad.

Como resultado de ello, muchas veces el periodista desconoce las imágenes con las que cuenta para la edición del trabajo o no lleva grabados planos específicos necesarios para complementar el texto, elementos que atentan contra la calidad del relato final, fase del proceso de producción de noticias que aunque no incide directamente en la gestión inicial de los contenidos, si repercute en la concepción final de estos, e incluso determina el posible impacto y seguimiento informativo a temáticas de interés o temas derivados del adecuado tratamiento de los mismos.

En este proceso de edición y montaje, en el que editor y periodista seleccionan las imágenes a utilizar en la conformación del producto, acontecen varias irregularidades expuestas por los entrevistados, entre ellas, las siguientes: aunque, generalmente, los periodistas guían el trabajo, sugieren y le plantean al editor su intención, su objetivo, en ocasiones ocurren desacuerdos entre ellos, que no se resuelven en favor de la mejor idea: el periodista llega tarde, no va preparado con anterioridad a esta fase de las rutinas o no ha revisado las imágenes previamente; o bien el editor pretende imponer su criterio, no se deja guiar (ocurre en el caso de los periodistas más jóvenes) o hace énfasis en terminar rápidamente el trabajo.

Todas estas discordancias, unido a la premura con que se trabaja, las interrupciones y otras causas, atentan contra la máxima calidad del producto comunicativo. En resumen, las principales deficiencias señaladas en la dirección de los equipos de prensa se encuentran:

1. Insuficiente planificación del trabajo con los miembros del equipo.
2. Escasa supervisión por parte del periodista, acerca del trabajo de los miembros del equipo.
3. Limitada capacidad de liderazgo del periodista.

Como se ha explicado consecuentemente a lo largo de este epígrafe, es notable destacar que elementos multifactoriales inciden en la producción de la noticia en Telecrystal, por ello, el modo de construcción de la información debe partir de una base de control en cada una de las instancias por las cuales transcurre el flujo comunicativo.

De manera general, se ha determinado que el control de los procesos de la gestión editorial en el canal propicia una sucesión de procesos a evaluar como la organización del departamento, el desempeño de las rutinas productivas, el actuar de los profesionales y la calidad e impacto de su trabajo.

Primeramente, es necesario describir en este apartado algunos aspectos relacionados con el tema de la productividad en el ejercicio periodístico de los profesionales del medio, para posteriormente poder evaluar el sistema de control que existe a partir del mismo. La productividad es importante, pues de ella depende el trabajo de guionistas y directores, y la ulterior calidad de los espacios informativos. Es la base primaria de un ejercicio periodístico más integral, tal como lo requiere Cuba en los momentos actuales.

En 2018 como en años anteriores la productividad no ha estado del todo distribuida entre los reporteros, pues existen asimetrías, diferencias y otros elementos que se traducen en que unos produzcan mayor volumen de productos o que sobre algunos caiga el mayor peso del trabajo.

¿Por qué pensar que la productividad está condicionada por la cantidad de cámaras que se le asigna a un periodista durante el mes? Si bien es cierto que a la dirección del departamento corresponde una cuota de responsabilidad, también hay que reconocer que una gran parte de ella recae en los hombros de quienes deben asegurarla con sus pronósticos, con el vínculo permanente con la fuente, con el olfato para el periodismo y la búsqueda de alternativa ante las dificultades tecnológicas.

Es evidente que para paliar los desbalances en la productividad periodística de Telecristal es preciso mayor organización, planificación y control del trabajo, comenzando por el empleo de un instrumento de medición de esa productividad sobre la base de la envergadura del trabajo que pueda incluir indicadores como: Tiempo de preparación, investigación, trabajo de campo, procesamiento de la información...Este instrumento pudiera contribuir a diagnosticar mejor el trabajo y poder comparar la labor individual con apego a la verdad.

A estas consideraciones presentadas con anterioridad, se agregan otras preocupaciones sustentadas en criterios aportados por las entrevistas a reporteros del canal, referidos en primera instancia, a los métodos de control interno implementados. A continuación, son recogidos algunos ejemplos:

- *Existen varios instrumentos de control, como los consejillos diarios, los postcolectivos y los monitoreos diarios de cada emisión. Se chequean cada día a las 9 de la mañana lo que se publicará en la emisión del día, quién es el periodista, se revisa el cumplimiento de las coberturas, el Subdirector Informativo del departamento informa y tratamos de que las etapas fluyan con normalidad, y ese es el momento de hacer cambios de última hora o ajustes al plan de trabajo del informativo, aunque la vida diaria es más rica que cualquier reunión.*
- *Se controla, y no con tanto rigor, la productividad, pero las fases de la producción se hacen mayormente por iniciativa propia y ahí se quedan. El Consejo Editorial debiera ser la plataforma idónea pero no se ha logrado.*
- *Hoy está ausente ese control y lo estamos tratando de rescatar, de que la gente se sienta controlada, que haya una gestión de información, que una vez establecidas las pautas la gente esté clara de que lo que se haga tiene que hacerlo bien, con profesionalismo. Cada mañana chequeo las ediciones y luego reviso lo que saldrá en la revista informativa. Hoy los telecentros municipales reciben los dictámenes diarios de la Revista En Primer Plano, para que tengan una idea de por dónde anda la calidad del trabajo que están haciendo.*
- *Las formas de control y evaluación son muy elementales y no muy buenas. Debe haber mayor seguimiento a esa ruta crítica del periodista que sale a grabar, que*

tiene que redactar en el camino o al llegar y no dejarlo para el otro día, pues tiene que entrar a editar. Creo que es una asignatura pendiente.

Es destacable mencionar entonces que el Consejo Editorial debería ser la plataforma ideal para evaluar minuciosamente los trabajos periodísticos publicados en este período y se planteen las deficiencias que tuvieron algunos periodistas en la confección de su material televisivo. Pero, esta acción correctiva no se lleva a cabo, al no existir un proceder detallado para evaluar y direccionar los modos de hacer a partir de las fases y rutinas productivas.

Cada uno de los eslabones o fases de la ruta crítica deben estar fiscalizados pues son pasos esenciales a la hora de proyectar la política editorial del canal. Sin embargo, este procedimiento es desarrollado, en algunas ocasiones, de manera rutinaria y sin la intencionalidad informativa que se requiere. A pesar de que existe una planilla de control para registrar lo publicado en cada espacio, se evalúan las emisiones en los postcolectivos y se hace un dictamen, no siempre los periodistas conocen de esos resultados.

Por otra parte, los productores llevan un libro de incidencias donde deben detallar cada evento que afecte la producción informativa. La meta es mantener este documento actualizado y considerar las afectaciones producidas para preparar mejor y organizar las rutinas, generar un consenso de cada uno de los miembros de este equipo, de ahí que la ruta crítica es clave para perfeccionar la gestión editorial.

Informantes claves entrevistados refieren que todo este control permite concebir una evaluación general del periodista, a través de la observación de su desempeño y la calidad de sus trabajos. En resumen, los criterios, se concretan de esta manera:

La evaluación periodística es el resumen de todo un año, donde valoramos todos los dictámenes que hacemos cada día, reflejado en el libro, donde cada periodista lleva una relación mensual de lo que hizo y de cómo se valoró su trabajo por parte del colectivo. Por eso es bueno monitorear cada día la programación y reflejar qué trabajos tienen impacto, cuáles abordan más la

realidad, quiénes hacen comentarios, quiénes potencian más las historias de vida.

Por tanto, como departamento se aplican diferentes estrategias, pero un obstáculo a tener en cuenta es la ausencia de una comisión de la calidad, preparada y con experiencia, pues mientras más factores participen en este sentido, más luces aportarán sobre el desempeño final de la profesión en el canal. Es evidente, aun cuando se están delineando los esfuerzos, que en la redacción informativa del canal se precisan herramientas para perfeccionar esta labor.

Por su parte, el tema organizacional representa el pilar fundamental dentro de la conformación y praxis de la agenda mediática del medio de prensa. La simbiosis o unión de ambos elementos (organización y control) dictan el “deber ser” de un producto en pantalla, siempre que se apliquen los mismos con el rigor más detallado y exhaustivo posible, para lograr así mayor coherencia entre aquello que requieren y desean visualizar las audiencias.

Sin embargo, la situación real es que se establece una relación de dependencia a los intereses y orientaciones del PCC, a pesar de que la función partidista, en este caso, es orientar algunos intereses de temas políticos, pero no gestionar las agendas, pues ello, en muchas ocasiones, influye negativamente en las dinámicas productivas del medio.

No obstante, se deben estimular las iniciativas internas para que los profesionales del medio incluyan en sus prácticas profesionales la óptima aplicación de estos presupuestos que, a la vez, propicien un proceso productivo de la noticia eficiente e integral.

A ello se suma que, aunque se cuenta con la Política de Programación del ICRT, en Telecrystal, no existe un Libro de Estilo que establezca, de forma institucional, cómo deben ser las relaciones con las fuentes, el tratamiento a las notas oficiales, las claves para decidir las coberturas, las normas de redacción (relación texto-imagen, uso del sonido, empleo de adjetivos y posesivos), otros recursos formales como los gráficos, la

presentación y despedida de los periodistas en cámara, los "falsos vivos", el uso de las imágenes de archivo.

Por lo tanto, se requiere de un documento normativo con criterios bien definidos, claros y transparentes que regulen las opciones editoriales del canal, de manera que las generaciones más antiguas de periodistas y los más jóvenes que se insertan al colectivo, egresados recientes de la Universidad, dispongan de una guía uniforme para el mejor desempeño del trabajo profesional.

De esta manera, y a través de la triangulación de los métodos y técnicas aplicados para llevar a cabo este diagnóstico de las debilidades en la gestión editorial de Telecrystal, se puede concretar en que este es un proceso del cual aún no se ha gestado una conciencia de su necesidad. Además, debe ser transversalizado en cada elemento y fase de las rutinas productivas, los métodos de trabajo, la organización de la producción e incluso en las ideologías y competencias profesionales de los periodistas y realizadores de la unidad de análisis de la presente investigación.

2.3 Protocolo para la gestión editorial en la redacción informativa de Telecrystal

El **protocolo**, en su definición más utilizada, hace referencia a distintas conductas y reglas que las personas en una determinada sociedad deberán conocer y respetar en ocasiones o actividades específicas. También se califica como normativa, serie de instrucciones o grupo de pasos jerarquizados que se fijan por tradición o convenio, y donde se establece cómo actuar bajo ciertas circunstancias para la solución de un problema. Recopila conductas, acciones, y técnicas que se consideran adecuadas ante determinada situación problemática y facilita su aplicación en diferentes contextos. (Ramírez Aguilar, 2015)

Partiendo de este significado, es posible emplear la noción en diferentes escenarios. Un protocolo puede ser un documento que establece cómo se debe actuar en ciertos procedimientos y se ha convertido en una herramienta estratégica de comunicación de las empresas, tanto a nivel interno y corporativo como en su proyección externa.

Se encuentra también entre una de las posibles acciones estratégicas para reforzar la organización del trabajo en estos espacios, procedimiento que aplica perfectamente a la labor y el desempeño de los medios de comunicación, empresas como son *per se*, donde se planifican y gestionan una serie de recursos y procesos que necesitan de una organización en función de sus necesidades.

Teniendo en cuenta las carencias diagnosticadas en la redacción informativa de Telecristal, así como vacíos en los procedimientos de realización y rutinas productivas del medio y la labor profesional de sus periodistas, la presente investigación asume como aporte un protocolo de trabajo, orientado específicamente a la gestión editorial, solución viable para dar respuesta al problema científico precisamente por la flexibilidad de sus estructuras y las facilidades para su aplicación en un medio de comunicación.

En aras de la conceptualización y elaboración del aporte se tuvieron en cuenta presupuestos contenidos en documentos normativos actuales como el Reglamento Orgánico de Telecristal (2017), y otros de referencia como el Manual de Realización y Organización del Canal Caribe, el Manual de Estilo y Procedimientos de Telesur.

De igual manera sirven de soporte investigaciones precedentes en el ámbito comunicacional cubano. Sobresalen la tesis doctoral del periodista Yoelvis Moreno Fernández (2017), la cual ofrece bases teóricas, metodológicas y prácticas para una gestión editorial en organizaciones mediáticas cubanas de prensa impresa, y la propuesta de maestría de la periodista holguinera Beatriz Rodríguez Carballosa (2013) dedicada a concebir un procedimiento para evaluar la calidad de los productos informativos audiovisuales en Telecristal.

A continuación, se presentan las actividades y normativas que servirán como guía para la gestión editorial en el telecentro, considerando las debilidades encontradas a través del diagnóstico, sin la intervención o modificación de los procesos que funcionan correctamente y ofrecen resultados positivos. Igualmente, la idea se estructura según las etapas concebidas por el investigador Moreno Fernández (2017).

La propuesta será considerada por el investigador como un **Protocolo para la gestión editorial en la redacción informativa de Telecristal**.

1ra Etapa. Diagnóstico

Objetivo 1: Diagnosticar las debilidades derivadas de los procesos de generación y gestión de los contenidos y la labor profesional.

La fase primaria del proceso de gestión editorial se considera de vital importancia para el desarrollo futuro de las diferentes etapas. En esta, de corte investigativo, previa a la planificación, se sustentan los periodos ulteriores, por lo cual, las acciones diagnósticas deben mantenerse de modo estable durante el ciclo productivo. Al igual que en la presente, en cada una de las fases se incluirán una serie de sugerencias y procedimientos a tener en cuenta para la mejor gestión de los diversos indicadores.

Entre las mismas indicaciones se recomienda:

- Realizar una fuerte labor diagnóstica hacia dentro y fuera del medio de prensa, orientada hacia el conocimiento de las necesidades de los públicos y la planificación de los contenidos basándose en los resultados.
- Para ello es necesario, inicialmente, implementar acciones de comunicación interna en la organización, con el objetivo de conocer íntimamente las necesidades y potencialidades de la entidad y sus colectivos.
- Emplear los fundamentos de la comunicación organizacional para crear estrategias dirigidas hacia los públicos internos que permitan diagnosticar las debilidades derivadas de los procesos de generación y gestión de los contenidos y la labor profesional, y proporcionar herramientas para la solución de las problemáticas.

En este punto se fundamenta la necesidad de evaluar, de manera más intencionada, por parte de la dirección informativa del canal, las condiciones estructurales-organizativas y profesionales del medio, a fin de afrontar el trabajo y las valoraciones de los públicos.

Objetivo 2: Indagar en los intereses de las audiencias, incluidos los públicos que acceden a la plataforma digital, así como planificar el trabajo según las necesidades y expectativas de los televidentes e internautas.

Dentro de este elemento, el estudio de los comportamientos de los públicos externos se considera un elemento fundamental dentro de la actividad diagnóstica, en función de atender y explorar los intereses de las audiencias, así como planificar el trabajo según las necesidades y expectativas de los televidentes e internautas. Para ello se estima adecuado el desarrollo y aplicación de una serie de herramientas como:

- Encuestas, grupos de discusión, encuentros con televidentes.
- Estudios de recepción de los programas informativos, depende las posibilidades materiales y profesionales de la institución para la realización de cada uno de ellos.
- Llamadas telefónicas, cartas postales, interrelación directa de los públicos con los profesionales del medio.
- Incorporar además a este estudio, el criterio sistematizado de lo expuesto a través de otras vías menos especializadas -pero no menos importantes, y sobre todo para el diagnóstico de los públicos que acceden a la web- para el intercambio del medio con las audiencias como pudieran ser: comentarios en el sitio web, redes sociales, blogs de los periodistas, canal de *Youtube*, foros debates y correos electrónicos.

2da etapa. Planificación

Objetivo 1: Diseñar las políticas comunicativas del medio para definir a corto, mediano y largo plazo las estrategias editoriales en cada uno de los elementos que componen el proceso de gestión editorial.

Este el momento en el cual se trazarán las políticas y agendas comunicativas del medio. Al constituir la etapa por excelencia del trabajo proyectivo editorial de la institución, se trata de definir a corto, mediano y largo plazo las estrategias editoriales en cada uno de

los elementos que componen dicho proceso. Además, se considera necesario planificar la organización del departamento y sus recursos materiales y humanos.

Conceptualización de la Agenda mediática

Una de las actividades cardinales de la planificación es el análisis de las agendas pública y política, y el lugar que se les ha de ofrecer a cada una de ellas en la agenda del medio. De este elemento parten la mayoría de las dificultades en la gestión editorial, por ello es importante considerar, para su conformación, el resultado del trabajo con los públicos a partir de los estudios específicos a desarrollar desde la institución.

Más allá de la definición de la agenda del medio, es esencial proyectar también el tratamiento de los contenidos, a través de un ejercicio profesional en el que se articulen temas, públicos y géneros. Para ello será fundamental:

- Lograr un balance entre la agenda política, la pública y la agenda del medio, que en todo caso responda a los intereses de las audiencias y satisfaga sus intereses informativos.
- En cuanto a los temas, se hace indispensable orientar la labor por áreas temáticas e identificar los tópicos más necesarios a incluir dentro de los contenidos informativos.
- Priorizar las temáticas de relevancia social cercanas a los públicos, que ofrezcan respuesta a las problemáticas que preocupan a la ciudadanía.
- En lo que respecta a los géneros, durante la planificación se considera apropiado discutir cómo otorgarles una mayor diferenciación a los productos comunicativos desde el punto de vista formal.
- Valorar en mayor medida, a la hora de conformar la agenda informativa, los contextos, las circunstancias y el momento histórico, buscando representar una realidad en consonancia con los escenarios sociales.

- Establecer límites acerca de las influencias que los agentes externos pueden ejercer sobre el proceso de producción de noticias. Determinar hasta qué punto mediarán en la sugerencia de temas, eventos noticiosos a los cuales ofrecer cobertura y puntos de vista en el tratamiento de las problemáticas o acontecimientos. (Este punto debe implementarse a partir de un consenso entre las partes y será responsabilidad de las esferas directivas establecer los límites adecuados de actuación de cada uno de ellos).

Selección de los acontecimientos noticiables

La planificación estratégica de esta fase de las rutinas productivas, en relación directa con la conformación de la agenda mediática, debe concebirse primeramente a través de la selección atinada de los acontecimientos que verdaderamente posean los valores noticias. Para ello será prudente:

- Evitar ofrecer cobertura desmedida con equipos portátiles de realización – cámaras, sonidos - a determinados actos, reuniones, eventos menores sin trascendencia o repercusión por lo menos local, o acontecimientos a los que no se pueda dar seguimiento, siempre que estos puedan ser divulgados a partir de reseñas periodísticas realizadas por periodistas “en cámara”, o con tratamientos similares valorativos.

- Prescindir de representar en los informativos hechos aislados sin relevancia, interés para las audiencias o prominencia, así como eventos que hayan perdido inmediatez.

- Ponderar temas y sucesos verdaderamente relevantes para las audiencias, cuestión que debe planificarse desde la conformación de la agenda, aun cuando debe dejarse el espacio preciso a la espontaneidad y a lo no pronosticable.

- Perfeccionar el trabajo con las fuentes con alto grado de experticia en los tópicos y la interrelación con las fuentes oficiales en cuanto a la selección de los eventos que desde cada sector se proponen para el tratamiento en el medio de comunicación.

- Optimizar las propuestas de los periodistas.

- Velar por el seguimiento informativo de las noticias y procesos sociales que lo ameriten y garantizar la realización de trabajos de fondo dedicados al tratamiento de los temas polémicos.

Objetivo 2: Organizar las rutinas productivas y el aprovechamiento del capital humano y tecnológico.

Organización del departamento informativo

Este elemento de la fase de la planificación considera entre sus procesos todo lo referente a la organización de las rutinas productivas y al aprovechamiento del capital humano y tecnológico. Teniendo en cuenta que el tema de la disponibilidad tecnológica y el capital humano son recursos estables y contarán con igual plantilla profesional que en los momentos en los cuales se desarrolla la presente investigación, la sugerencia en este sentido va encaminada a optimizar el uso de estos recursos.

Un conjunto de acciones a implementar para una mejor organización de la redacción son las siguientes:

1. Establecer, para la conformación de la agenda, la realización semanal de una mesa editorial. En ella se trazarán las pautas de la semana, los temas de interés a tratar y las responsabilidades de cada profesional durante este período.
2. Redistribución del trabajo y los sectores a atender por cada periodista, además de los municipios.
3. Conformación de equipos de trabajo especializados para la investigación. Ello se presenta como una tarea fundamental para la creación de determinados productos comunicativos, materiales especiales.
4. Protagonismo y eficacia de los productores del informativo como ente esencial para agilizar el trabajo y apoyar las rutinas productivas, la labor de los periodistas y los directores de emisiones.
5. Reestructuración de la plantilla de la subdirección informativa con un asistente o coordinador de grupo de prensa y una secretaria

6. Ofrecer autonomía sobre transporte, cámaras y cubículos de edición a dicho departamento.
7. Las rutinas productivas deben fusionarse en una ruta más viable y cómoda para los periodistas. Simpleza y sencillez, autonomía en cuanto a decisiones, responsabilidad laboral e interés por elaborar trabajos de calidad se imponen como retos inmediatos tanto para periodistas como para la dirección del departamento.

3ra etapa. Construcción del producto comunicativo

Objetivo 1: Orientar la selección adecuada de la información, el empleo creativo de los recursos del lenguaje audiovisual y el trabajo en equipo.

En esta fase es necesario considerar una serie de elementos que tributan de manera integral a la elaboración de productos periodísticos. La selección adecuada de la información y las fuentes durante la investigación y la realización del producto, el empleo creativo de los recursos del lenguaje audiovisual, el trabajo en equipo y las funciones de los controles y comisiones de la calidad de los materiales informativos son aspectos clave a tener en cuenta durante esta etapa. Entre las sugerencias generales propuestas se encuentran:

- Fortalecer el trabajo en equipo como vía óptima para la calidad de los trabajos periodísticos. Potenciar la interrelación entre los profesionales que componen el equipo reporteril es clave en aras de lograr una mejor comunicación entre los mismos que coadyuve a la realización de un producto informativo de mayor calidad y que satisfaga las expectativas del equipo realizador.
- Cada profesional debe tener claro su rol especializado y hacer velar por el cumplimiento de cada una de sus funciones. Mantener la guía eficiente del periodista como jefe de equipo en cada una de las etapas del proceso productivo.

En cuanto a este último particular, también es válido normar algunas de las pautas a seguir en cada una de las fases de la construcción de la noticia (*newsmaking*).

Selección y recogida de material informativo

- Análisis de la información de manera crítica, en la selección de la misma tener en cuenta acontecimientos y temas viables para dar seguimiento informativo de dichos fenómenos.
- Búsqueda de varias fuentes de información, tener en cuenta para ocasiones sensibles las no oficiales y las especializadas.
- Determinar la incidencia de las regulaciones externas de otras instituciones hacia lo interno del canal, cuestión que estipulará la relevancia de la naturaleza de las noticias y la intervención de las fuentes para la planificación de las coberturas.
- Durante la recopilación de la información prever la obtención de datos y otros elementos que permitan, *a posteriori*, implementar el uso de recursos como la infografía o preceptos del periodismo de datos.

Realización del material informativo

- Fomentar el uso de las nuevas tecnologías y recursos que ha propiciado el canal a los periodistas (*tablets*, celulares, memorias flash, cuentas en Internet) con el fin de lograr una mayor inmediatez en la transmisión de las noticias, reportes desde los lugares del hecho, adelantos noticiosos para los diversos espacios informativos y el sitio web.
- Implementar durante la elaboración de los materiales las nuevas tendencias del periodismo audiovisual a nivel mundial.
- Incrementar el uso de la infografía en la edición de los materiales informativos tanto para noticieros como para la web.
- Confección de reportajes de investigación y secciones especializadas, por ejemplo, de análisis políticos, económicos o perspectiva de género, temáticas menos favorecidas en los programas informativos del canal en la actualidad y que requieren de un mayor tiempo de realización y especialización profesional.

- Incorporar a las rutinas de realización de los audiovisuales los fundamentos y productos de videoperiodismo, opción viable para salvar las carencias tecnológicas, la contribución al trabajo en el sitio web y la formación de periodistas polivalentes.
- Garantizar la realización del material informativo con inmediatez a través de notas, móviles y sus diversas versiones para la publicación en los diferentes espacios, según los tiempos y normativas establecidas para cada uno de ellos.

Presentación de la noticia

- Ubicar los contenidos noticiosos y los materiales con un enfoque sistémico dentro de la emisión, y a la vez potenciar sus valores noticiosos.
- Auto promocionar en los diversos espacios informativos los materiales especiales y temáticas relevantes que serán tratados. Los avances en los noticieros a modo de adelanto permitirán otorgarle preeminencia a la presentación de la noticia.
- Garantizar la interrelación de los contenidos que se publican en los noticieros y programas informativos de opinión con los publicados en el sitio web. Hacer funcionar de esta manera el ideal de redacción integrada que se pretende.

Objetivo 2: Producir contenidos locales de interés internacional para la red de redes.

Redimensión del sitio web www.aldia.cu

En este punto es preciso indicar que, aunque se ha avanzado bastante en el tema de la actualización del sitio web, el cual desde el mes de abril de 2018 cuenta con un nuevo diseño e identidad visual, resulta necesario un trabajo más encaminado a visualizar y producir contenidos locales de interés internacional en la red de redes.

Ante la situación de que los videos publicados son los mismos trabajos periodísticos de los noticieros habituales de la programación, o que los textos en su mayoría son previstos para el lenguaje audiovisual y ello provoca una carencia en cuanto a multimedialidad de los productos, se proponen algunas soluciones al respecto:

- Implementar un sistema de redacción integrada donde los periodistas realicen versiones de sus materiales periodísticos para el lenguaje digital.
- Establecer la agenda mediática distintiva para el sitio web, basada en sus principios en la agenda editorial del medio, pero considerando las necesidades de los usuarios, los períodos de actualización del sitio (más breves que en la televisión) y los acontecimientos noticiables inmediatos de la provincia.
- Crear la figura de un gestor-editor de contenidos especializado para la web, encargado a su vez de guiar a un equipo de reporteros que trabaje únicamente para este formato.
- Incorporar a las rutinas productivas la elaboración de productos informativos especiales para la web (reportajes multimedia). Ello se puede lograr a través de la creación de equipos propios conformados por dos periodistas polivalentes, que conozcan y manejen las herramientas de fotografía, edición, pongan en práctica los presupuestos del videoperiodismo y elaboren materiales de este tipo.
- Esta opción puede operar con un equipo fijo de trabajo, o bien rotativo, ya sea mensualmente o por trabajo terminado. Es una de las variantes que pudiera dar solución a la poca disponibilidad tecnológica y a la fuerza laboral de editores y camarógrafos para este fin.
- Añadir audios, galerías de fotos e infografías de una manera orgánica a los contenidos del sitio, carentes hasta el momento.
- Crear una carta de estilo propia para la web la cual integre de manera oficial y de obligatorio cumplimiento el grueso de los elementos propuestos.
- Introducir secciones para la transmisión de eventos en tiempo real, o incorporar la publicación de los noticieros o materiales más destacados de estos.

Otras de las herramientas a implementar en el sitio, previstas como ejercicios de generación conjunta con las audiencias pudieran ser:

- Crear secciones en el sitio de periodismo ciudadano con el fin de visualizar aquellos eventos que puede perderse la prensa, pero que también a los públicos puedan interesar, en aras de fomentar la retroalimentación y la interactividad, así como una generación más profusa, variada y rica de contenidos.
- Entrevistas *online*, foro-debates, encuestas, infografías interactivas y especiales multimedia, como parte de la propia actividad productiva del medio, y como un recurso, además, para establecer conexiones directas entre las agendas de los públicos en la web y los contenidos a presentar en los noticieros del medio.
- Visualización en los espacios informativos habituales del impacto de los trabajos de la web, así como los comentarios y sugerencias de los usuarios. Ello podría realizarse a través de la creación de una sección de frecuencia semanal en la revista *En Primer Plano* para hacer referencia a los materiales más visualizados o comentados en el sitio durante ese período.
- Publicación en *Facebook* y demás redes sociales de contenidos exclusivos para incentivar la participación y producción de contenidos de los prosumidores.

Es importante además proyectar la realización de monitoreos continuos al funcionamiento, repercusión y tráfico de visitas al sitio en general y a las secciones y trabajos especializados en particular, basándose en el herramental estadístico con que puede trabajar la administración web. Ello permitirá reconfigurar las estrategias y producciones en este medio donde la interactividad y las demandas instantáneas pueden modificar la generación y publicación de contenidos.

4ta etapa. Evaluación

Objetivo 1: Evaluar el cumplimiento de la ruta crítica y el actuar de los profesionales a través de las rutinas productivas, así como la calidad de los productos comunicativos.

A nivel de la dirección del departamento informativo es preciso establecer algunas normas u orientaciones que velen por el cumplimiento de la ruta crítica y el actuar de

los profesionales a través de las rutinas productivas. La necesidad de crear un instrumento para el control de los procesos se basa en que esta parte de la gestión requiere de la simbiosis coordinada de cada uno de los elementos como fase final y determinante.

Atendiendo a que son las etapas propias de la investigación y el análisis de los contenidos, los públicos y los procesos productivos, el diagnóstico, tratado en la fase 1 y la evaluación, comparten el mismo instrumental metodológico en su desarrollo, por lo que serán etapas que se desarrollen a manera de ciclo o de forma paralela, complementándose una con otra de estratégicamente para el proceso de gestión editorial de la institución mediática.

Control del proceso de producción de la noticia

Como forma precedente a la evaluación de los profesionales, este modo de verificar la realización correcta del trabajo no será una camisa de fuerza, pero sí valdrá como método para determinar posibles irregularidades e imprevistos en el proceso productivo y constituirá un elemento fundamental para solucionarlos en su debido momento. A las funciones previstas para llevarlo a cabo se integrarán las siguientes acciones:

- Creación de comisiones o equipos de trabajo para verificar la calidad de la realización de la producción de noticias.

- Revisión del material grabado antes de ir a edición y del trabajo terminado previo a su entrega para la transmisión. Ello permitirá corregir errores a tiempo, complementar la información si se carece de algún recurso informativo o visual antes del proceso de montaje y evitará imprecisiones de datos, cifras, enfoques u otros elementos que pudieran atentar contra la calidad final del producto.

- En este indicador será necesario, además, contar con la revisión frecuente del aparato y los recursos tecnológicos, para así prevenir posibles afectaciones.

Control de la calidad e impacto de los productos periodísticos

Este indicador se presenta como uno de los más relevantes dentro del paso evaluativo, pues determina en gran medida el resultado de todo un proceso gestionado para satisfacer las necesidades y demandas informativas de las audiencias. Esta etapa presenta una estrecha relación con las fases previas de elaboración del material informativo, pues en el proceso de creación de la noticia es cuando deben asegurarse las cualidades que caracterizarán el producto final.

De su correcta y atinada valoración partirá primeramente la determinación general de la calidad del trabajo desempeñado en el medio y como segundo punto, el rumbo de actuación posterior del medio, y la labor profesional. Para ello deberá tenerse en cuenta:

- Conformar mesas de trabajo, rectoradas por el subdirector informativo, director de emisión, y con periodistas y profesionales de diferentes áreas, en las que se realicen análisis conjuntos que integren el resultado del tratamiento de los temas en coberturas anteriores y proyecciones para las próximas.
- Analizar, para determinar la calidad de los productos comunicativos aspectos como la correspondencia entre la calidad de las ideas y sus expresiones lingüísticas y visuales, uso de los elementos del lenguaje audiovisual, intencionalidad comunicativa, cumplimiento de la carta o norma de estilo del medio, relevancia temática, profundidad de los análisis.
- Considerar otros elementos como los valores noticia que posea el acontecimiento representado, la actualidad o novedad, la originalidad, la credibilidad, comprensibilidad, valores ético-morales y lo atractivo.
- Evaluar, mediante los propios métodos sugeridos en la fase de diagnóstico (especialmente el punto dedicado a los estudios de audiencia), el impacto de los trabajos periodísticos, la identificación de los públicos con las temáticas tratadas, la satisfacción con la visualización de las problemáticas abordadas y con ello la incorporación de la agenda pública en la agenda del medio.

- Reconfigurar la concepción del Consejo Editorial como el espacio idóneo para valorar el trabajo realizado. Este podrá efectuarse, en vez de semanalmente, a dos frecuencias mensuales, lo cual garantizará una mayor participación del colectivo de periodistas y una acumulación más profusa de resultados para someter a evaluación.

Evaluación de los periodistas

Para la valoración del actuar de los profesionales según su desempeño deben valorarse un conjunto de indicadores que no serán excluyentes para poseer una evaluación de calidad. Los periodistas podrán ser excelentes en un ámbito u otro y ello no debe influir en su criterio final. Sin embargo, la integración de dichos indicadores permitirá una evaluación más completa y diferenciadora. Entre ellos se encuentran los siguientes:

- Productividad y variedad de trabajos y de géneros periodísticos
- Tratamiento de temáticas de relevancia
- Impacto social y trascendencia de sus trabajos
- Colaboración con el sitio web
- Realización de la guardia periodística
- Actualización de las redes y los blogs personales
- Responsabilidad ante el trabajo
- Función como jefe de equipo
- Superación profesional
- Vínculo con la Academia (atención a los estudiantes de prácticas, función como tutor de investigaciones, docencia en la Universidad)

De esta manera, lo fundamental de la fase evaluativa como componente esencial en la gestión editorial radica en que los resultados de dicha valoración determinen el posterior perfeccionamiento del trabajo en el medio de comunicación y posea un impacto en las labores de planificación, organización, dirección y construcción de los productos comunicativos.

Además, se impone la necesidad de evaluar de forma integral el cumplimiento de los objetivos de la planificación y organización, cómo se efectúa y se desarrollan los diferentes procesos aledaños que tributan a la gestión editorial y con ello definir experiencias para los procedimientos ulteriores y la progresión sistemática del actuar de la institución y sus profesionales.

Observaciones finales:

Para agrupar todo este material de actuación se hace necesario:

- 1.- Reconfigurar bajo una concepción unitaria los documentos rectores del trabajo de la organización: Reglamento Orgánico, Carta de Estilo, Agenda Mediática, Manuales de Identidad y de Comunicación, así como el ordenamiento los procesos editoriales y productivos de la institución.
2. Elaborar un plan estratégico de capacitación y superación gestionado desde el propio medio, teniendo en cuenta las múltiples investigaciones realizadas desde la Academia de Periodismo de la Universidad de Holguín, que ofrezca respuesta a las carencias formativas, competencias profesionales y demandas formativas de la organización.
3. Socializar en el Consejo Editorial las investigaciones realizadas por los estudiantes de Periodismo y de la maestría en Comunicación Social, de la Universidad de Holguín, que tienen como objeto de estudio los procesos informativos del canal. Asimismo, la realización de talleres con los periodistas y realizadores sobre la actualización en temas y prácticas del periodismo audiovisual actual.

2.4 Validación del aporte a través de grupos de discusión

Para efectuar la validación del protocolo orientado a la gestión editorial en el canal provincial Telecristal, considerado como aporte de la presente investigación, se realizaron dos grupos de discusión o *focus group* en la redacción informativa de la televisión holguinera, espacios conducidos por el investigador.

La aplicación de este método se sustentó en la participación total de 15 actores que intervienen en el proceso estudiado: 10 periodistas del grupo de prensa, los dos directores-guionista de los programas que componen la parrilla informativa, la productora de estos espacios, además de la Subdirectora Informativa y el Director General, todos ellos vinculados de manera efectiva y directa al proceso de producción de noticias y la realización de materiales periodísticos que conforman el discurso informativo de Telecristal.

Durante la realización de los dos *focus groups*, inicialmente el investigador explicó a los presentes el objetivo de la técnica, la metodología utilizada para el desarrollo del ejercicio y la pretensión a lograr con la actividad. Luego expuso una breve presentación de las principales aristas de la investigación, donde se indicaron los elementos fundamentales relacionados con la gestión editorial del canal, las principales deficiencias y carencias resultantes del diagnóstico aplicado y otros indicadores de las prácticas comunicativas y rutinas productivas habituales en este grupo de prensa.

Posteriormente se procedió a mostrar la propuesta de protocolo, definiendo etapas y objetivos de cada una de ellas, así como las acciones que integrarán el propósito final del mismo. Ello conllevó a establecer el intercambio con los profesionales invitados al *focus group*, procedimiento que proporcionó una serie de valiosas opiniones y sugerencias, muchas de ellas tenidas en cuenta y apropiadas para hacer las modificaciones pertinentes en el cuerpo de la investigación y específicamente para el perfeccionamiento del aporte.

Los debates comenzaron con la puntualización, por parte de los participantes, de que la propuesta es un constructo articulado para el beneficio de la gestión editorial que exige de la producción informativa de un telecentro, la cual pasa por el tamiz de muchas percepciones y regulaciones. Presenta conectores lógicos loables, objetivos bien diseñados y definidos, esgrimidos en lo fundamental hacia la optimización de los recursos y la solución de problemáticas conocidas.

Un punto sobre el cual se debatió fue el referido a la selección y tratamiento de los acontecimientos noticiables. Las sugerencias giraron en torno a considerar aspectos fundamentales como definir para qué tipo de públicos los temas y sucesos son verdaderamente relevantes, incorporar que los eventos pueden ser divulgados a partir de reseñas periodísticas realizadas por periodistas “en cámara”, o con tratamientos similares valorativos. En cuanto al uso de algunas frases y categorías empleadas como “orientar la labor por áreas temáticas”, “representar una realidad en consonancia con los escenarios sociales”, se propuso definir mejor los conceptos y significados.

Otra propuesta fue añadir elementos relacionados con la función de los agentes externos como el establecimiento de sus límites de actuación, determinar hasta qué punto mediarán en el proceso de gestión editorial, quién establecerá esos límites y bajo qué premisas. Estas sugerencias, a pesar de ser valiosas como aportes, no se consideraron para integrar el aporte final, pues si bien el investigador cree que son necesarias e imprescindibles para la gestión editorial, deben definirse a un nivel superior de jerarquía dentro de la dirección del canal, y en consonancia con la opinión de los entes mediadores, es decir, una especie de acuerdo tácito entre ambas partes.

Por otra parte, se sugirió considerar que la evaluación integral de los periodistas requiere de un tratamiento especial, con una explicación de por qué se incluyen estos elementos y no los que la definen hoy por resolución, mientras, otros criterios puntualizaron sobre abundar de manera más precisa en la manera de concebir la gestión editorial a partir del establecimiento de la política informativa.

Uno de los participantes hizo énfasis en que, partiendo del estudio de antecedentes y prácticas internacionales en la gestión editorial de informativos, y apoyándose en la rica experiencia personal y grupal de su trabajo como reportero en Telecrystal, el maestrante desarrolla con pulso diestro y consecuente las diferentes etapas del protocolo, agrupándolas según sus objetivos y acciones.

En su elaboración demuestra conocimiento del medio y sus rutinas, así como pericia investigativa. Los resultados resultan relevantes aún para el personal familiarizado con

las prácticas de la Redacción Informativa pues las pautas son portadoras de verdades y hallazgos nacidos directamente del ejercicio periodístico diario y de los derroteros del pensamiento contemporáneo en materia de gestión de la comunicación.

En tal sentido, otros criterios apuntaron a que encontraron aportador el segmento dedicado a propiciar producción de contenidos locales de interés internacional en la red de redes. Esta herramienta se atempera a nuevas realidades y concepciones de la producción televisiva y cómo el internet potencia y diversifica el quehacer. Aunque se pudiera establecer a alguna pauta dirigida a fomentar el desarrollo de competencias profesionales para explotar con eficacia las potencialidades de las tecnologías disponibles.

Otra de las sugerencias se enfocó en que no estaría de más avanzar en la elaboración de las acciones propiciando igual nivel de generalización y/o precisión, lo cual implicaría desglosar aquellas más complejas y, por contraste, evitar definir asuntos perecederos.

Otros juicios apuntaron a que el protocolo puede articularse como una herramienta bastante funcional, en tanto constituye una necesaria guía sistemática sobre los pasos esenciales para la correcta o adecuada Gestión Editorial en el canal, al incluir un conjunto de acciones que se deben realizar para que el desarrollo del trabajo informativo llegue a feliz término.

Sus orientaciones son sencillas, simples y precisas, aunque demanda una revisión más profunda y tener en cuenta los criterios emitidos para la reformulación de algunas ideas. Aun cuando se trata de una propuesta necesaria, a todas luces el gran reto está en la voluntad y la preparación de los profesionales encargados de implementar esta herramienta, y de la participación activa que demanda de los periodistas involucrados en este escenario mediático.

Además, fue resaltado que esta investigación favorecerá la gestión editorial en la redacción pues de alguna manera el trabajo se ha acomodado negativamente en detrimento de la cultura y el quehacer profesional; el colectivo se ha sentado a esperar indicaciones y en muchos de los casos se han perdido las motivaciones y deseos de

hacer buenas realizaciones, sobre todo, diferentes. Se han dejado de un lado las rutinas productivas necesarias para el buen hacer en la televisión, y en ello la organización es imprescindible, a lo cual definitivamente tributará la propuesta presentada por el maestrante.

De modo general, los participantes refirieron si bien es cierto, que muchas de las ideas que están en la base de este Protocolo han sido enunciadas o discutidas en algunos encuentros o talleres entre periodistas del medio televisivo, satisface el reencuentro con ellas, ahora repensadas y sistematizadas con gran alcance y coherencia en este protocolo.

El conjunto de normas recogidas en él se concibe como una propuesta válida, exhaustiva, de carácter integradora, donde se acopian elementos que los periodistas y realizadores conocen, pero descuidan por situaciones dinámicas de las rutinas productivas y por el hecho de trabajar intuitivamente sin emplear las categorías desde el punto de vista científico.

La realización del *focus group* generó un consenso en torno a la propuesta de la investigación y muchas de las recomendaciones y críticas realizadas se tuvieron en cuenta para el mejoramiento del aporte, de forma tal que la implementación intencionada e integral del mismo debe contribuir a modificar positivamente los modos de actuación y la cultura profesional de los periodistas. Igualmente se pretende que se aprovechen las potencialidades que brinda para favorecer los procesos que integran las rutinas y procesos editoriales demarcados.

A manera de conclusión, los participantes aportaron criterios que también fueron de utilidad en el ejercicio de construcción de las conclusiones preliminares y las posibles recomendaciones; los que se pronunciaron a favor de la novedad, pertinencia y necesidad de la propuesta. Concordaron en que este Protocolo resulta una herramienta perfectible, pero, indudablemente útil y proactiva para la gestión editorial en Telecristal. Saber aprovecharla y enriquecerla con el devenir práctico es el gran reto de su colectivo.

CONCLUSIONES

1. La gestión editorial es un proceso interactivo y dinámico consistente en planear, organizar, liderar y controlar el quehacer editorial. Modificar y asumir otras formas organizativas y de gestión en las redacciones debe concebirse de manera generalista e integrada de la producción comunicativa. Solo así se planificarán estrategias de gestión que garanticen propuestas editoriales acordes con las necesidades de las audiencias y con las condiciones reales en cada medio de comunicación.
2. Los medios de comunicación en Cuba requieren de novedosas acciones para perfeccionar sus sistemas de gestión. La innovación continua, la convergencia tecnológica y mediática, la renovación de las competencias profesionales y los mecanismos regulatorios son claves para lograr un modelo de gestión editorial actualizado y que cumpla las demandas informativas exigidas por pueblo cubano actual.
3. En la redacción informativa del canal Telecristal la gestión editorial carece de una estrategia integradora dirigida a la concepción de este proceso como transversal. Aun cuando existen los recursos humanos y tecnológicos básicos para su óptimo desarrollo no se ha incorporado de manera efectiva en cada uno de los elementos y fases de las rutinas productivas, los métodos de trabajo, la organización de la producción e incluso en las ideologías y competencias profesionales de los periodistas, realizadores y directivos.
4. El protocolo propuesto, concebido para favorecer la producción periodística en la redacción informativa de la televisión holguinera, se concibe como una herramienta válida, exhaustiva, de carácter integradora y demuestra ser viable y pertinente, según criterios de profesionales del medio, mientras requiere de la participación activa de todos los actores involucrados en este escenario mediático.

RECOMENDACIONES

1. Socializar los resultados de esta investigación en la Televisión Holguinera, especialmente en la redacción informativa y su colectivo de profesionales.
2. Implementar espacios de capacitación sobre temas que impliquen superación profesional, tanto para directivos como para periodistas y realizadores, necesarios para asumir el protocolo como herramienta que integrará las nuevas tendencias en los medios de comunicación y el actuar profesional.
3. Redimensionar la organización del departamento Informativo de Telecristal y la concepción de la agenda y las rutinas del medio, considerando y aplicando los postulados ofrecidos en el aporte de la presente investigación.

BIBLIOGRAFÍA

Alberich Pascual, J. y Roig Telo, A. (S.A). *Creación colectiva audiovisual y cultura colaborativa on-line. Proyectos y estrategias*. Revista De Comunicación y Nuevas Tecnologías. No. 15.

Alonso, M. M y Saladrigas, H. (2006). *Teoría de la comunicación. Una introducción a su estudio*. La Habana: Pablo de la Torriente.

Alsina, M. R. (1993). *La construcción de la noticia*. Barcelona: Editorial Paidós.

Arrese, A. (2004). *Algunas consideraciones sobre la gestión de productos y contenidos de los medios*. Revista Comunicación y Sociedad. Vol. XVII, No. 2, pp. 9-44.

Cardoso Montaner, L. (2014). *Estudio del proceso de construcción de la agenda mediática de la revista informativa En Primer Plano de Telecristal*. (Tesis inédita de Licenciatura). Universidad de Holguín. Cuba.

Casazza, M. et al. (2005). *El rol del periodista audiovisual dentro de las rutinas de producción de los noticieros*. Artículo derivado de la Tesis de grado “Antes de la Noticias: Las rutinas de trabajo de los periodistas de Telefé Noticias 19 horas”. Universidad Nacional de La Plata, Argentina.

Cebrián, M. (1992). *Géneros informativos audiovisuales*. Madrid: Editorial Ciencia 3

César Herrero, J. y Campos García de Quevedo, G. (2010). *El necesario protocolo en la comunicación organizacional*. Revista Icono14. Año 8, Vol. II, pp. 182-202.

Recuperado de <http://www.icono14.net> (17de mayo de 2018)

Cervantes Barba, C. (1996). *Construcción primaria del acontecer y planeación de la cobertura informativa. Propuesta metodológica para su estudio*. Revista Comunicación y Sociedad. No. 28, pp. 49-81. Universidad de Guadalajara. México.

Comellas, J. y Sánchez, M. (2005). *De frente al laberinto y sin el hilo de Ariadna. Las experiencias de cinco medios cubanos online*. (Tesis inédita de Licenciatura). Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana. Cuba.

Cruz Escalona, C.M. (2017). *La perspectiva de género en el discurso audiovisual de la revista informativa En Primer Plano de Telecristal*. (Tesis inédita de Maestría). Universidad de Holguín. Cuba.

De Haro Izquierdo, F. (2008). *Un modelo de análisis de la estrategia informativa en las redes de televisión local. El caso de Popular TV*. (Tesis inédita de Doctorado). Universidad Complutense de Madrid. España.

De Sagastizábal, L. (2011). *Herramientas para una gestión Editorial. Gestión Editorial, Plan de Marketing*. Perú: Ed. Educación Continua.

Diccionario de la Lengua Española (DRAE). (2015), (24 ed.). Versión Digital. Recuperado de <http://www.dle.rae.es/id=DglqVCc> (13 de octubre de 2016)

Driggs Pupo, R. (2016). *Caracterización de las actitudes profesionales de los periodistas de Telecristal*. (Tesis inédita de Licenciatura). Universidad de Holguín. Cuba.

Elizalde, R.M. (2013). *El consenso de lo posible. Principios para una política de comunicación social desde la perspectiva de los periodistas cubanos*. (Tesis inédita de Doctorado). Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana. Cuba.

Feria Rodríguez, L. R. (2011). *El proceso de producción de noticias en la revista informativa Contigo de Radio Angulo*. (Tesis inédita de Licenciatura). Universidad de Holguín. Cuba.

Flores, I. (2014). *La participación ciudadana en la gestión editorial de la prensa: los lectores y la difusión de las noticias de sucesos*. Revista EPISTEME. Vol. VI, No. 2, julio-diciembre, pp. 139-150. ISSN: 2027-7504.

Frascara, J. (1988). *Diseño y Comunicación Visual*. La Habana: Félix Varela.

Frutos, J. (2009). *Diseño y producción de programas de televisión*. Universidad de Murcia. Recuperado de <http://redi.um.es/campusdigital/cultural/medios-de-comunicacion> (8 de agosto de 2017)

Garcés Corra, R. (2013). *Siete tesis sobre la prensa cubana*. Revista Enfoque, Unión de Periodistas de Cuba, Edición extraordinaria, agosto. La Habana, Cuba.

Garcés Corra, R. y Franco Senén, A. (2017). *¿Cómo se dirige la prensa cubana? Un acercamiento a la gestión de medios, desde la perspectiva de sus periodistas y directivos*. Alcance, Revista Cubana de Información y Comunicación. Vol. VI, No. 12, enero-abril, pp. 84-120. ISSN: 2411-9970.

García Salas, C. (2013). *Miradas disciplinares para un desplazamiento en el análisis de los procesos de producción a la gestión editorial en los medios de comunicación*. Memorias ICOM 2013. ISSN 978 959 162 2073. La Habana, Cuba.

García Luis, J. (2004). *La regulación de la prensa en Cuba: referentes éticos y deontológicos*. (Tesis inédita de Doctorado) Facultad de Comunicación. Universidad de La Habana. Cuba.

_____ (2011). *El discurso de los periodistas en Cuba hoy*, [en línea] Cubadebate, 23 de enero de 2012, Recuperado de <http://www.cubadebate.cu/opinion/2012/01/23/julio-garcia-luis-el-discurso-de-los-periodistas-en-cuba-hoy> (22 de marzo de 2017)

_____ (2014). *Revolución, Socialismo, Periodismo. La prensa y los periodistas cubanos ante el siglo XXI*. La Habana: Editorial Pablo de la Torriente.

. García Avilés, J. A. (2006). *Desmitificando la convergencia periodística*. Chasqui, Revista Latinoamericana de Comunicación. No. 94. Recuperado de <http://revistachasqui.org/index.php/chasqui/login> (26 de junio de 2015)

_____ (2007). *Nuevas tecnologías en el periodismo audiovisual*. Revista Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de Elche. Vol I, No 2, marzo, pp 59-75. ISSN 1886-6611. Recuperado de <http://www.internetworldstasts.htm> (8 de noviembre de 2015)

_____ (2009). *Periodismo polivalente y convergente. Riesgos y oportunidades para el periodismo audiovisual*. Recuperado de www.mediageneral.com (3 de enero de 2014)

García Avilés, J.A, Salaverría y R; Masip, P. (2008). *Convergencia periodística en los medios de comunicación. Propuesta de definición conceptual y operativa*. En: *I Congreso de la Asociación Española de Investigadores en Comunicación*. Santiago de Compostela.

Gavilondo Rodríguez, C. (2016). *Los informativos en la televisión cubana: un estudio de caso*. Revista *Questión*. Vol I, No. 52, octubre-diciembre. ISSN: 1669-6581. Universidad Politécnica Salesiana. Ecuador.

Gómez-Giraldo, J. et al. (2010) *Los noticieros de la televisión colombiana “en observación”. Una mirada desde la academia a la estructura, cobertura y contenidos de los teletinformativos de la televisión abierta en Colombia*. Revista *Palabra Clave*. Vol XIII, No. 2, diciembre. pp. 217-250. ISSN: 0122-8285.

Gómez Mompert, J. L., Gutiérrez Lozano, J. F. y Palau Sampio, D. (Eds.). (2013). *La calidad periodística. Teorías, investigaciones y sugerencias profesionales*. Castelló de la Plana: Universitat Jaume I; València: Universitat de València; Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona/Universitat Pompeu Fabra.

34. Hernández, C. (2011). *PAL Educación Continua. Ejemplos de Protocolo para UPN*. Recuperado de <http://es.slideshare.net/cesarahdz2010/ejemplos-de-protocolo-para-upn-10208952> (23 de abril de 2017)

Hernández Riesco, I. (2014). *Propuestas de competencias profesionales periodísticas para la dirección de equipos de prensa televisivos*. (Tesis inédita de Licenciatura). Universidad de Holguín. Cuba.

Hernández Ramírez, M.E. (1997). *La sociología de la producción de noticias. Hacia un nuevo campo de investigación en México*. Revista Comunicación y Sociedad, No. 30. Universidad de Guadalajara, México.

Herrera Barreda, D. (2008). *La localidad en pantalla. Un estudio sobre el desarrollo de la televisión de cobertura local en Cuba*. (Tesis inédita de Maestría). Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana. Cuba.

_____ (2015). *Televisión y Desarrollo. Articulaciones desde lo local*. Ponencia presentada al VIII Encuentro Internacional de Investigadores y Estudiosos de la Comunicación y la Información, ICOM 2015 y IX Congreso Internacional de la Unión Latina de la Economía Política de la Información, la Comunicación y la Cultura (ULEPICC). La Habana, Cuba.

Hidalgo Goyanes, P. (2008). *La formación de los gestores de contenidos periodísticos. Los documentalistas de televisión en el entorno digital*. X Jornadas de Gestión de la Información. Biblioteca Nacional, Madrid, 20-21 de noviembre de Madrid: SEDIC, 2008, pp. 89-10.

Instituto Cubano de Radio y Televisión. (2016). *Manual de Realización y Organización del Canal Caribe*. La Habana, Cuba.

Instituto Cubano de Radio y Televisión. (2017). *Reglamento Orgánico de Telecristal*. Holguín, Cuba.

Juárez Meléndez, E. (2012). *El periodismo: una mirada desde la sociología de las noticias*. Sistema de Información Científica Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, Nóesis. Vol. XXI, No.42. España y Portugal.

Jornet, C. (2008). *Gestión Periodística. Herramientas para lograr un periodismo efectivo y de calidad*. Editorial Prometeo del Instituto de Prensa de la Sociedad Interamericana de Prensa.

Langer, J. (1998). *La televisión sensacionalista. El periodismo popular y las otras noticias*. Madrid: Paidós Ibérica.

Legañoa, J. (2007). *Por las venas de la política editorial de Juventud Rebelde. Un acercamiento a la política editorial sobre temas nacionales del diario Juventud Rebelde*. (Tesis inédita de Licenciatura). Universidad de la Habana, Cuba.

Leiva, A. (2009). *Influencia de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación en los procesos editoriales de la prensa nacional cubana*. (Tesis inédita de Licenciatura). Universidad de la Habana, Cuba.

López Vidales, N y Tapia López, A. (2007) *Gestión de contenidos audiovisuales en la televisión de hoy*. Revista Signo y Pensamiento, Vol. XXVI, No. 50, enero-junio, pp. 160-173. Bogotá, Colombia: Pontificia Universidad Javeriana.

López Yepes, A y Prat Sedeño, J. (2007). *Gestión de la información en medios de comunicación social*. Revista Relada, Vol I, No.1, pp. 43-46, ISSN: 1988-5822

Manfredi Sánchez, J. L. (2017). *Escenarios y retos de la televisión pública en España*. Revista Adcomunica. ISSN: 2254-2728.

Machado Rodríguez, D. (2016). *Democracia, medios de comunicación y realidades*. [en línea] Cubadebate, 18 de agosto de 2016. Recuperado de <http://www.cubadebate.cu/opinion/2016/08/18/democracia-medios-de-comunicacion-y-realidades/#.V7xqi26efCM> (5 de septiembre de 2016)

Machado López, M. (2015). *Hacia la actualización de las políticas de comunicación en Cuba: El asunto de la gestión y sostenibilidad de las organizaciones periodísticas*.

Revista SURES. No. 6, julio, pp. 191-201. Recuperado de <https://ojs.unila.edu.br/ojs/index.php/sures> (9 de abril de 2016)

Martín Barbero, J. (1998). *De los Medios a las mediaciones*. Bogotá, Colombia: Editorial Andrés Bello.

Martín Barbero, J., Rey G. y Rincón O. (2000). *Televisión pública, cultural, de calidad*. Revista Gaceta, No. 47, diciembre, pp. 50-61. Ministerio de Cultura, Bogotá, Colombia.

Martini, S. (2000). *Periodismo, noticia y noticiabilidad*. Buenos Aires: Norma.

Mellado, C. (2010). *Análisis estructural de la investigación empírica sobre el periodista latinoamericano*. Revista Comunicación y Sociedad. No. 13, enero-junio pp.125-171.

Moreno Fernández, Y. L. (2017). *Bases teóricas, metodológicas y prácticas para una gestión editorial en organizaciones mediáticas cubanas de prensa impresa*. (Tesis inédita de Doctorado). Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana. Cuba.

Morley, D. (1996). *Televisión, audiencias y estudios culturales*. Buenos Aires: Amorrortu.

Multinacional TeleSUR. (2016). *Manual de Estilo y Procedimientos*. Caracas, Venezuela.

Naya, Z. (2007). *Una ruta para determinar rutinas productivas*. Recuperado de <http://www.latecla.cu/> (5 de mayo de 2010)

Ojeda, H. (2013). *Cuando la gestión y la profesión se encontraron: La identidad profesional de los periodistas de una sala de redacción*. X Jornadas de Sociología. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires. Recuperado de <http://www.aacademica.org/000-038/240> (15 de diciembre de 2014)

Parrao Rojas, W. (2014). *Los números cuentan. Las estadísticas en la interpretación de la información deportiva de béisbol*. (Tesis inédita de Licenciatura). Universidad de Holguín. Cuba

Pere Vila et al. (2016). *El reto de la innovación de los informativos en la era digital. Respuestas europeas: France 24, RaiNews24 y ZDF*. Observatorio para la Innovación de los Informativos en la Sociedad Digital (OI 2) Editorial Instituto RTVE. ISBN: 978-84-88788-94-8.

Pérez Cruz, B. y Hernández, J. (2017). *Tele Pinar hacia un nuevo modelo de gestión*. Ponencia presentada en el 1er Taller Nacional sobre Modelos de Gestión de la prensa cubana. La Habana. Cuba.

Ponjuán, G. (1998). *Gestión de información en las organizaciones. Principios, conceptos y aplicaciones*. La Habana: CECAPI.

Ramírez Aguilar, M.M. (2015). *Protocolo de gestión editorial para la publicación de la Oficina del Historiador de Bayamo*. (Tesis inédita de Licenciatura). Universidad de Holguín. Cuba.

Ricardo Luís, R. (2008). *Detrás de la fachada*. Recuperado de [http:// www.latecla.cu/](http://www.latecla.cu/) (15 de octubre de 2009).

Rincón, O. (2011). *Nuevas narrativas televisivas: relajar, entretener, contar, ciudadanizar, experimentar*. Comunicar, Revista Científica de Educomunicación. Vol. XIII, No. 36, pp. 43-50. ISSN: 1134-3478.

Rodríguez Carballosa, B. (2013). *Procedimiento para la evaluación de la calidad de los productos informativos audiovisuales en el canal holguinero de televisión*. (Tesis inédita de Maestría). Universidad de Holguín. Cuba.

Rodríguez, L.M. (2013). *Los recursos formales de la ficción en los productos periodísticos de la revista informativa "En Primer Plano"*. (Tesis inédita de Licenciatura). Universidad de Holguín. Cuba.

70. Romero Torres, I. (2012). *Desarrollo editorial de sitios web. Una propuesta para Radio Mayarí*. (Tesis inédita de Licenciatura). Universidad de Holguín. Cuba.

Ronquillo, R y Terrero, A. (2017). *Prensa cubana: hacia otro modelo*. Ponencia presentada en el I Taller Nacional sobre Modelos de Gestión de la prensa cubana, La Habana, Cuba, noviembre de 2017.

Salaverría, R. y García Avilés J. A. (2008). *La convergencia tecnológica en los medios de comunicación: retos para el periodismo*. Revista Trípodos, No. 23. Barcelona.

Salera, J. (2007). *Planificación Periodística. Gestión y planificación de la prensa periodística*. Recuperado de <http://planificacionperiodistica.blogspot.com/> (21 de febrero de 2018)

Scolari, C. et al. (2008). *El periodista polivalente. Transformaciones en el perfil del periodista a partir de la digitalización de los medios audiovisuales catalanes*. Revista Zer. Vol. XIII, No. 25, pp. 37-60. ISSN: 1137-1102.

Sierra Sánchez, J. (2008). *Protocolo: herramienta comunicativa persuasiva y simbólica*. Revista Zer. Vol. XIII, No. 24, pp. 337-361. ISSN: 1137-1102.

Trelles, I. (2002). *Bases teórico-metodológicas para una propuesta de modelo de gestión de comunicación en organizaciones*. (Tesis inédita de Doctorado). Universidad de la Habana. Cuba.

Tuchman, G. (1983). *La producción de la noticia. Estudio sobre la construcción de la realidad*. Barcelona: Editorial Gustavo Gilli SA.

Wolf, M. (2001). *La investigación de la comunicación de masas*. España: Paidós

ANEXOS

ANEXO 1. GUÍAS DE ENTREVISTAS

1.1 GUÍA DE ENTREVISTAS A PERIODISTAS

Objetivo: Indagar sobre las opiniones que tienen los periodistas de Telecristal sobre la gestión editorial del canal y el proceso de producción de noticias.

1. ¿Qué entiende por Política Editorial?
2. Se habla en muchos ámbitos que el trabajo de la prensa está regido por regulaciones internas y externas. ¿Qué opinión le merece esa afirmación?
3. ¿Qué influencia tiene el contexto político, social y económico del país en la concepción de la política editorial de los medios de comunicación y, en particular, en Telecristal?
4. ¿Cuáles son los temas más recurrentes en la agenda de Telecristal?
5. Si tuviera que referirse a algunos factores internos y externos que influyen en el trabajo y en el cumplimiento de la política editorial, ¿cuáles no dejaría de mencionar?
6. ¿Considera que los métodos de búsqueda y recogida de la información que realizan los periodistas son los mejores? ¿Qué influencia tienen las fuentes en la recogida de información?
7. A la hora de determinar los temas a tener en cuenta en la agenda del medio, ¿quién lleva la voz principal, los periodistas o los directivos? ¿Sus criterios son escuchados en la selección de los temas?
8. ¿Considera que el respaldo en aseguramiento a la labor periodística es suficiente?

9. ¿Alguna vez se autocensura previendo que le van a señalar algún aspecto en su trabajo?
10. En cuanto al acceso a las fuentes:
- ¿Cómo son las relaciones con las fuentes?
 - ¿A qué fuentes le da mayor jerarquía?
 - ¿Cree que las fuentes influyen en el trabajo periodístico?
 - ¿Con qué frecuencia emplea fuentes pasivas?
11. ¿Cómo repercuten las opiniones de las diversas instituciones y las audiencias — luego de publicado un material— en el trabajo del órgano de prensa?
12. ¿Bajo qué criterios jerarquiza una u otra información dentro del material periodístico?
13. ¿Cómo se desarrolla en el canal el proceso de toma de decisiones, selección, exclusión y jerarquización de la información, qué se publica y la que no se publica?
14. ¿Considera que las rutinas productivas y dentro de ellas los factores organizativos internos, las fases de producción y el procesamiento del material, condicionan lo dicho en la política editorial del medio?
15. ¿Qué papel juegan las influencias externas en el proceso de selección, exclusión y jerarquización de los contenidos?
16. ¿Considera que la agenda mediática se corresponde con la realidad del territorio? ¿Por qué?
17. ¿Existen temas excluidos de la política editorial?

18. Cuando redactas la información, ¿cómo seleccionas los elementos y datos que utilizarás? ¿Sigues algún criterio? ¿Cuál?
19. ¿Qué opinión le merece el producto final elaborado por los periodistas?
20. ¿Se siente responsabilizado con los contenidos que se publican en el sitio web aldia.cu?
21. ¿Cómo valora la gestión editorial en el sitio?
22. ¿Qué competencias y oportunidades debe tener un periodista en Telecrystal para considerarse un reportero polivalente?

ANEXO 1.2 GUÍA DE ENTREVISTAS A INFORMANTES CLAVE

Objetivo: Conocer acerca del proceso de gestión editorial en el canal y el proceso de producción de noticias desde la opinión de directivos y decisores.

1. ¿Cómo se ha planificado históricamente la gestión editorial para los programas informativos en la TV holguinera?
2. ¿Cuáles son las principales mediaciones que intervienen en el proceso de gestión de los contenidos?
3. Además de los valores noticias, ¿qué otros elementos intervienen en la selección de las noticias y dotarlas de una jerarquía u orden de prioridad dentro de los noticieros?
4. Cree que existe un equilibrio entre política editorial, política informativa e intereses de las audiencias en nuestros informativos ¿Por qué?
5. ¿Se estudian las audiencias para determinar qué tipo de contenidos o cuáles temas satisfacen sus exigencias?
6. ¿Cómo se organiza el proceso de producción de la noticia en Telecristal?
7. ¿A cuál de sus fases cree que los periodistas prestan menor atención?
8. ¿Cómo se establece el control de dichas fases?, ¿Existe algún método por parte de los superiores para controlar el actuar profesional y los resultados de la labor de los periodistas?

ANEXO 2. GUÍA DE OBSERVACIÓN CIENTÍFICA

Lugar: Redacción Informativa de Telecristal

Fecha: enero a abril de 2018 (con frecuencia de tres días a la semana)

Tipo de observación: participante

Objetivo: Describir las etapas por las que transcurre el proceso editorial en la redacción informativa de Telecristal.

I. Proceso de producción de noticias:

- a) Selección de los temas y conformación de la agenda mediática
- b) Tratamiento de la información (Investigación y documentación acerca del tema, objetividad periodística, consulta de fuentes variadas, análisis de los fenómenos, creatividad, empleo adecuado de los recursos audiovisuales, uso de datos y estadísticas)
- c) Grabación, edición y postproducción de los materiales
- d) Publicación en los espacios informativos

II. Trabajo en equipo:

- a) Habilidades para el trabajo en equipo
- b) Organización previa
- c) Tiempo estimado y acciones del trabajo mesa
- d) Relaciones profesionales e interpersonales entre los miembros del grupo (camarógrafo-periodista, editor-periodista, chofer-periodista)

III. Organización del departamento y de las rutinas productivas:

- a) Entrega de pronósticos por parte de los periodistas
- b) Conformación de los planes editoriales y de trabajo
- c) Cumplimiento de los planes de trabajo semanales y de edición diarios
- d) Tiempo y recursos empleados en la realización de trabajos

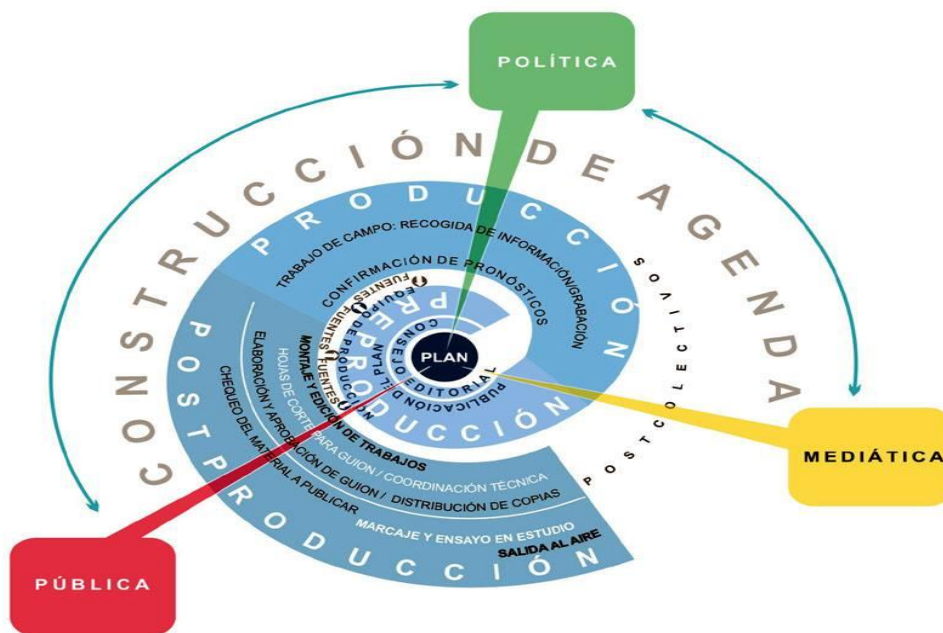
IV. Evaluación y control:

- a) Evaluación del trabajo de los periodistas
- b) Calidad de los productos audiovisuales
- c) Impacto de los trabajos periodísticos
- d) Retroalimentación con los públicos

ANEXO 3. GRÁFICO SOBRE AGENTES QUE INTERVIENEN EN LA CONSTRUCCIÓN DE LA AGENDA EDITORIAL DE TELECRISTAL



ANEXO 4. GRÁFICO REPRESENTATIVO DE LA RUTA CRÍTICA DE LA REDACCIÓN INFORMATIVA DE TELECRISTAL



**ANEXO 5. MUESTRA DE PLAN DE TRABAJO SEMANAL DE LA REDACCIÓN
INFORMATIVA. SEMANA 19-25 NOVIEMBRE 2018**

DÍA	HORA SALIDA	HORA LLEGADA	LUGAR	COBERTURA	TRANSPORTE	PERIODISTA	CAMARÓGRAFO
20-Mar	8:30 AM	12:00 m	PCC	Recorrido Secretario PCC	Montero	Gual	Eddi
20-Mar	1:30 PM	5:00 PM	PCC	Discusión presupuesto de la Economía.	Niva	Marianni	Roimer
20-Mar	2:30 PM	5:00 PM		REUNION CAP-UPEC		Todos	
Mier 21	8:00 AM	TD	Mayarí	Trabajo Empresa Agroforestal	T. Colect.	Marel	Roimer
Mier 21	8:00 AM	12:00 m	Ciudad	Móvil Mercado Agropecuario	Montero	Luis E.	Eliécer
Mier 21	1:30 PM	4:00 PM	Teatro	Conf prensa Grabación Cult Viernes	Niva	Yadi	Jorge
Juev 22	5:00 AM	TD	Sagua	Médicos en el Plan Turquino	T. C elect	Yordanis	Eddi
Juev 22	8:30 AM	12:00 m	Ciudad	Trabajo histórico constitución	Niva	Betty	Roimer
Juev 22	2:00 PM	5:00 PM	Ciudad	Trabajo Constitución Programa Especial	Niva	Betty	Roimer
Juev 22	2:00 PM	5:00 PM	Ciudad	Encadenamiento s Productivos	Montero	Iván	Jorge
Vie 23	7:00 AM	TD	Ciudad	Visita de Salvador Valdés Mesa	TC	Marel	Eddi
Vie 23	7:00 AM	12:00 m	Calixto García	Trabajos sector Deportes	Montero	Vladimir	Roimer
Vie 23	2:00 PM	5:00 PM	Ciudad	Reportaje Universidad de Holguín	Niva	Lisannia	Eliécer
Sab 24	8:00 PM	11:00 PM	Calixto García	Producción Alimentaria	Montero	Gual	Roimer
Dom 25	7:00 AM	TD	Ciudad	Cobertura PCC. Recorrido	Montero	Marel	Eddi
Dom 25	7:00 AM	TD	Ciudad	Trabajo Especial Mesa Redonda Parque Tecnológico	Niva	Iván	Roimer
Dom 25	7:00 AM	TD	Ciudad	Trabajo Especial Constitución	TC	Yordanis	Jorge

