

Desarrollo local en la agenda. Contribuciones desde una gestión editorial en organizaciones mediáticas cubanas

Local development in the agenda. Contributions from an editorial management in Cuban media organizations

Desenvolvimento local na agenda. Contribuições de uma gerência editorial em organizações de mídia cubanas

Yoelvis Lázaro Moreno-Fernández (Cuba),⁴⁴ Tania Rendón-Portelles (Cuba)⁴⁵.

Resumen

La presente investigación propone un conjunto de aspectos metodológicos y prácticos para una gestión editorial en organizaciones mediáticas cubanas que contribuya a la formación de una ciudadanía más crítica.

Palabras clave

Agendas mediáticas, gestión editorial, organizaciones mediáticas, desarrollo local.

- Fecha de recepción: 10/11/19
- Fecha de aceptación: 21/03/20

⁴⁴ **Yoelvis Lázaro Moreno-Fernández (Cuba)**. yoelvis@juventudrebelde.cu ORCID: 0000-0001-8828-5634 Editora del periódico *Juventud Rebelde*. Doctora en ciencias de la comunicación social por la Universidad de La Habana (2018). Máster en estudios lingüísticos editoriales hispánico (2011), licenciada en periodismo (2009), ambos títulos por la Universidad Central Marta Abreu de Las Villas. Subdirector de la Editora Periódico Juventud Rebelde. Profesor auxiliar de la Facultad de Comunicación de la Universidad de La Habana. Miembro del consejo editorial de la *Revista Estudio*.

⁴⁵ **Tania Rendón-Portelles (Cuba)**. tania.rendon.portelles@gmail.com ORCID: 0000-0001-9680-4457. Agencia Cubana de Noticias. Licenciada en periodismo por la Universidad Central Marta Abreu de Las Villas (2014). Maestrante en ciencias de la comunicación social por la Universidad de Sancti Spíritus “José Martí”.

Abstract

This research proposes a set of methodological and practical aspects for editorial management in Cuban media organizations that contribute to the formation of a more critical citizenship.

Key words

Media agendas, editorial management, media organizations, local development.

Resumo

Esta pesquisa propõe um conjunto de aspectos metodológicos e práticos para a gestão editorial nas organizações de mídia cubanas que contribuem para a formação de uma cidadania mais crítica.

Palavras-chave

Agendas de mídia, gestão editorial, organizações de mídia, desenvolvimento local.

Introducción

Si bien en las últimas décadas el debate académico en torno a lo local como escenario de innumerables potencialidades ha sido creciente y abundante, las concepciones sobre desarrollo local, tanto en el contexto nacional como en el internacional han estado asociadas mayoritariamente a propuestas económicas, ambientales –en su vinculación más estrecha con el desarrollo sostenible–, educacionales, de promoción de salud, entre otras.

Y es notable que se le ha prestado una menor atención al papel de la comunicación, y específicamente al rol de la prensa y la contribución que pueden ofrecer los diferentes medios, desde el cambiante escenario comunicacional de hoy, al logro de determinados objetivos en función del desarrollo en el ámbito local, sobre todo en el tratamiento de este tema.

En Cuba, la existencia de un modelo estatal de prensa obsoleto, con prácticas en su mayoría transmisivas, ya desgastadas e inoperantes en las condiciones actuales de la producción comunicativa, junto a las características de una sociedad que de forma ascendente se interesa por impulsar el desarrollo local, con un diseño propio centrado en el fortalecimiento de las potencialidades territoriales para nivelar las condiciones socioeconómicas de las distintas regiones del país, exigen pensar hoy en nuevas formas de gestión de nuestros medios de comunicación que ayuden a que estos se transformen a tono con el proceso de perfeccionamiento del modelo social cubano.

Dentro del universo mediático cubano, las organizaciones de prensa impresa constituyen un entramado de complejidades multifactoriales, muchas de las cuales

están asociadas al ordenamiento de la actividad institucional, por lo que corresponde a cada uno de los órganos de prensa proyectarse de modo estratégico hacia la amplia gama de procesos de emisión-recepción que, permanentemente, y de forma particular, se están desarrollando desde sus canales.

Desde el punto de vista comunicativo, en la actualidad urgen miradas que distingan la multimedialidad, o sea, que amplifiquen el alcance de la fusión de medios al poner en diálogo todas las formas posibles para conquistar los públicos, a través de contenidos y agendas orientados a las necesidades de información y debate de las audiencias. Para ello se hace impostergable apostar por prácticas de producción mediática cada vez más dialógicas, participativas e integradas.

Ante tales imperativos, se realizó la investigación doctoral que sirve de base a este artículo, cuyo objetivo fundamental fue proponer determinadas pautas metodológicas y prácticas para el desarrollo de una gestión editorial en organizaciones mediáticas cubanas de prensa impresa que contribuya a la formación de una ciudadanía más crítica y a potenciar en la agenda mediática, entre otros tópicos, el tema del desarrollo local desde sus múltiples aristas.

Para dar cumplimiento a este propósito se precisaron como objetivos fundamentales:

- √ Sistematizar presupuestos teóricos en torno al desarrollo local y gestión editorial en organizaciones mediáticas.
- √ Caracterizar el estado actual de dicha gestión en la práctica actual de instituciones cubanas de prensa impresa.

- √ Fundamentar pautas metodológicas y prácticas para una nueva gestión editorial en organizaciones mediáticas cubanas de prensa impresa en sus cuatro fases: diagnóstico, planificación, construcción del producto comunicativo y evaluación.

Hay que destacar que la indagación estuvo orientada especialmente a la vida editorial, pero sin desconocer la importancia de tener en cuenta un pensamiento económico para desarrollar con eficacia los procesos editoriales, ya que pueden ser muy nobles, convergentes, auténticos e integrales los propósitos comunicativos, que si esas consideraciones no se ecualizan y ajustan a las condiciones materiales y estructurales de las instituciones, será imposible que el éxito fructifique.

Por ello, se puede considerar que esta propuesta investigativa se erige como el primer paso hacia la búsqueda de una gestión integral de los medios, al dárseles una lectura crítica y conferírseles inteligibilidad a los procesos y dinámicas que marcan el escenario interno de las unidades mediáticas multicanales de prensa impresa. Ahora correspondería, a partir de las claves editoriales generales que se delinearán, la adecuación editorial y el análisis económico desde las especificidades y características de cada medio, que condicionaría el mayor o menor alcance de lo que se plantea.

Desarrollo local y gestión editorial en organizaciones mediáticas

Tanto para analizar el modo en que se trata el tema del desarrollo local en los medios, dentro de su gestión editorial, como para asumir un modelo comunicativo pensado y ajustado a este nivel, es valioso tener en cuenta tres enfoques, no necesariamente independientes, propuestos por el economista y académico chileno

Sergio Boisier, en los que se visibilizan modalidades diferentes y sustantivas sobre este particular: el enfoque del desarrollo local como una matriz de estructuras industriales diversas, el enfoque del desarrollo local como un proceso endógeno de cambio estructural, y el enfoque del desarrollo local como el empoderamiento de una sociedad local.

Justamente, por su proximidad a la gente, lo local se erige como un espacio idóneo para el desarrollo de experiencias participativas, el empoderamiento ciudadano, la creación o modificación de políticas públicas, el ejercicio de una real democracia, y para que la ciudadanía halle modos de solucionar los problemas que le afectan directamente, en la búsqueda de mayor bienestar y calidad de vida. (Herrera, 2015).

El sociólogo José Arocena (1995) define la sociedad local como “un sistema de acción sobre un territorio limitado, capaz de producir valores comunes y bienes localmente gestionados”. (p.20). Por su parte, la profesora e investigadora cubana Dagmar Herrera (2015, p.15) habla de la comunicación local desde el empoderamiento ciudadano en la gestión del desarrollo, y la delimita como

un proceso de apropiación comunicativa generado por actores sociales asentados en un espacio local y destinado fundamental y básicamente a este, donde los procesos comunicativos son protagonizados por los ciudadanos y dan como resultado la creación de una comunidad de intereses informativos y nuevos contenidos, con una manera particular de producir más espontánea y directa, caracterizada por la focalización en la proximidad y lo cercano, por la vinculación con identidades locales y por su implicación y compromiso con la vida de las localidades.

Cabe referir que el desarrollo ha sido estudiado y comprendido históricamente desde múltiples áreas. Desde la década de los años 50 del pasado siglo hasta la

actualidad se ha ampliado el espectro, de un desarrollo cuyo objetivo fundamental era el crecimiento económico y su medida, el Producto Interno Bruto (PIB), a un reconocimiento, ya en los años 70, de que cualquier índice de esta índole debía contemplar también la reducción o eliminación de la pobreza, la desigualdad y el desempleo.

La década de los años 90 se caracterizó una visión del desarrollo más cualitativa, centrada en las aplicaciones de las capacidades humanas y una nueva forma para medirlo: el Índice de Desarrollo Humano (IDH), como resultado de los esfuerzos del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) (Herrera, 2015).

Desarrollo local, específicamente, es un concepto relativamente joven, del que comienza a hablarse a partir de la centralidad que toman en la contemporaneidad la mundialización y la explosión de las diversidades. Si bien por un lado los Estados Unidos siempre se ha proyectado a toda costa para insertarse en la sociedad global, con ritmos acelerados de desarrollo, por otro lado, el desarrollo local aprovecha “la capacidad de los actores y de la sociedad local para estructurarse y movilizarse con base en sus potencialidades”. (Buarque, 1999, p.23).

Precisamente desde Cuba, la Doctora Margarita García Rabelo (2007, p. 188) destaca que el desarrollo local busca ampliar la capacidad de autogestión del proceso de transformaciones de cada territorio, a partir de reconocer que los factores principales del desarrollo están en el propio lugar y son la infraestructura física, la dotación de recursos humanos y las estructuras sociales e institucionales locales, y

apunta la necesidad de determinar el rol que le correspondería desempeñar de los agentes internos y externos.

Asimismo, el académico Miguel Limia David (2006) considera que la pieza clave del desarrollo local comunitario es lograr la mejoría de la calidad de vida y el crecimiento personal y colectivo, sobre la base de acciones económicas, sociales, políticas y culturales, fundadas en el incremento de la participación popular en los procesos de capacitación y de toma de decisiones transformadoras.

Los protagonistas de este tipo de desarrollo en el caso cubano deberán ser los gobiernos, el partido, las organizaciones políticas y sociales y la población de los territorios, y los colectivos de investigadores han de ser facilitadores, acompañantes, asesores y capacitadores.

De estos apuntes conceptuales, habría que partir entonces si se quiere analizar el tratamiento que brindan los medios al tema del desarrollo local, como parte de una gestión editorial con la que se generen contenidos que favorezcan el empoderamiento ciudadano, y el hecho de que todos los actores sociales, públicos o privados, existentes en un determinado espacio local, sean quienes generen, protagonicen y ejecuten las acciones de desarrollo y sus prácticas.

De acuerdo con Elizalde (2014):

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. Entrando en el ámbito de la gestión, en primer lugar se impone un paneo referativo y crítico sobre este término, cuyo manejo multidisciplinar complejiza

cualquier intento aproximativo de sistematización debido a la prolijidad de enfoques.

Una mirada general a esa pluralidad ayuda a deducir que el principal rasgo que se le atribuye a la gestión, como actividad⁴⁶ o proceso⁴⁷, 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. (p.131).

Es oportuno resaltar, asimismo, que el término gestión no ha sido muy sistematizado en los estudios periodísticos, aunque pueden identificarse definiciones y análisis de elementos característicos de los procesos de gestión en las investigaciones sobre los emisores.

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

⁴⁶ Una actividad es una suma de tareas que normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso. De manera general se desarrolla en un departamento o función (Ponjuán, Villardefrancos y León, 2005).

⁴⁷ Un proceso es un conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Los recursos pueden incluir personal, instalaciones, equipos, técnicas, métodos, información y otros elementos (Ponjuán, Villardefrancos y León, 2005).

último reside en la producción de información. (Ídem).

Hay que acentuar, desde la experiencia investigativa cubana, un importante marco de comprensión y sustento teórico para la presente indagación. Se trata de las bases de un modelo de gestión estratégica de la comunicación social en Cuba defendido por la periodista Rosa Miriam Elizalde Zorrilla (2014), como parte de su tesis doctoral.

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.

Cabe subrayar, además, que entre los componentes de este modelo de gestión estratégica de la comunicación social, que supone ciclos para el mejoramiento constante de procesos y resultados con la implementación de ejercicios de planificación y evaluación, se valoran: el planeamiento estratégico de la comunicación, el medio como espacio público de participación, la construcción colectiva y flexible de la agenda mediática, la autorregulación como ámbito de libertad y responsabilidad de gestión de los medios, el acceso pleno al conocimiento, 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, la rendición de cuentas, y la prealimentación comunicativa y la evaluación para la mejora continua. (Elizalde, 2014).

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, se propone el siguiente concepto para definir la gestión editorial:

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.

Se trata de una noción conceptual en la que se destaca su naturaleza sistémica. Es importante subrayar que esta gestión, en su condición de sistema, constituye a la vez un subsistema del sistema sociotécnico 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 ligeras adecuaciones en la denominación, teniendo en cuenta las características de los procesos de producción mediática: diagnóstico, planificación, construcción del producto comunicativo y evaluación.

Metodología

De acuerdo con la concepción metodológica del estudio, la investigación base se adscribe al paradigma hermenéutico o interpretativo al tratarse de un canon que, según Guillermo Orozco (1997), concede relevancia al análisis inductivo, la interpretación profunda e ilustrada de los procesos sociales investigados y al examen histórico-contextual de los fenómenos que se observan.

Con el fin de apoyar el paradigma asumido, la indagación se desarrolló desde una perspectiva cualitativa, que proporciona una comprensión más profunda del objeto de estudio, al tiempo que propicia el análisis desde varias aristas de manera simultánea y se caracteriza por ser holística e interpretativa. (Rodríguez, Gil y García, 1996).

Para el desarrollo de la pesquisa se utilizaron métodos teóricos y empíricos. Entre los primeros se encuentran: el análisis-síntesis, el inductivo-deductivo, el histórico-lógico y el sistémico. A fin de examinar la información existente sobre el tema en análisis, se utilizó la investigación bibliográfico-documental. La teoría fundada o fundamentada resultó la estrategia metodológica principal del trabajo.

Con el propósito de reconocer el comportamiento de la gestión editorial en la actividad práctica de varios medios de prensa impresa, se realizó un estudio de casos múltiples, para cuyo procedimiento de selección se siguieron las pautas de un muestreo no probabilístico diverso o de máxima variación, y se tuvieron en cuenta órganos de prensa impresa cubanos con diferentes frecuencias de salida, alcance y formato en su soporte impreso.

La Editora Periódico Juventud Rebelde —diario de circulación nacional—, la

Editora Periódico Escambray —semanario de circulación provincial— y la Editorial de la Mujer (revista *Mujeres*) — revista de circulación trimestral especializada en temas dedicados a la mujer y la familia— fueron los tres medios analizados.

El primer cuatrimestre de 2016 constituyó el periodo en que se desarrolló el análisis de los casos escogidos, ya que el interés investigativo se centró en varios procesos de producción mediática.

Como complemento a la información resultante del estudio de casos múltiples, y para la construcción referencial sobre el contexto de la prensa cubana, se aplicaron entrevistas estructuradas a 58 actores editoriales en activo de 18 organizaciones mediáticas cubanas del país con publicaciones impresas. De los 58 profesionales en activo consultados, se entrevistaron 19 directivos de 15 medios, 15 periodistas de ocho medios y otros 24 actores editoriales de nueve medios, entre los que se contaron fotorreporteros, caricaturistas, diseñadores, correctores, especialistas en atención a lectores y en investigaciones sociales, gestores de información, gestores en redes sociales y comunicadores sociales.

Además, se realizaron entrevistas semiestructuradas y en profundidad a profesionales con destacada trayectoria en el gremio periodístico y a agentes académicos y políticos vinculados al trabajo de los medios, quienes fueron consultados en calidad de especialistas.

Para el procesamiento de toda la información brindada en las entrevistas y el establecimiento de tendencias a partir de las respuestas, se aplicó el esquema del proceso de codificación. La selección de todos los entrevistados obedeció, principalmente, a un tipo de muestreo no probabilístico intencional por conveniencia.

La propuesta de bases prácticas que se presenta fue valorada por expertos mediante el método Delphi. Se consideraron como tal a profesionales con más de ocho años en vínculo con la docencia y la investigación en comunicación y con categorías científicas de master o doctor, o con más de 20 años de ejercicio periodístico en el trabajo de los medios o en labores de dirección en la prensa.

Al concertarse diferentes perspectivas teóricas (triangulación teórica), integrarse los resultados empíricos del presente análisis con otras investigaciones (triangulación de fuentes de datos) y armonizarse varios métodos, técnicas e instrumentos investigativos, la indagación quedó triangulada de manera múltiple, técnica que, según Denzin (1978; citado por Arias, 2000), se puede definir como la combinación de dos o más teorías, fuentes de datos y métodos de investigación, en el estudio de un fenómeno singular.

Al constituir una reflexión académica sobre una arista poco abordada y reafirmar la pertinencia de la figura del comunicador social en gestiones vinculadas a la producción periodística, la propuesta que se expone pudiera ayudar a la formación humanística y científica de los profesionales de estas especialidades, a quienes corresponde en el contexto cubano –y también latinoamericano– actual una función cardinal en la generación de contenidos, como parte de las transformaciones que se están produciendo en lo social, lo económico y lo cultural.

Gestión editorial actual en organizaciones mediáticas cubanas.

Consideraciones prácticas

En términos generales, las problemáticas organizativas del trabajo, la improvisación y el empirismo en los haceres productivos y la falta de determinadas

competencias profesionales en las prácticas multimedia, constituyen elementos que obstaculizan la posibilidad de desarrollar una gestión editorial que contribuya a potenciar el tratamiento de determinados temas de importancia estratégica como el desarrollo local.

Vale decir que en el contexto productivo de las organizaciones mediáticas cubanas de prensa impresa predomina una visión impresocentrista, al haberse injertado nuevos haceres en la dinámica productiva tradicional sin un pensamiento estratégico que acompañe el cambio de las culturas profesionales para el desarrollo de iniciativas convergentes, con dinámicas colaborativas entre viejos y nuevos roles y soportes. Por ello, no se ha afinado, con una visión compartida entre todos los miembros de la institución, la concepción del medio como una unidad multicanal.

La actividad diagnóstica, sin ser identificada y denominada como tal, se percibe como una labor asociada de modo inseparable a la planificación. De modo general, al tenerse en cuenta las condiciones estructurales-organizativas y profesionales para las coberturas, se desaprovecha la propia tradición del medio. Además, se carece de aproximaciones sistemáticas a las audiencias. El intercambio informal con la gente en la calle es la modalidad principal para saber qué piensan, les preocupa o quieren conocer los públicos.

La planificación se aprecia en una diversidad de niveles y formas; en la mayoría de los casos está en función de la frecuencia de salida y el formato del soporte impreso, de lo que también dependen los modos en que se organizan los espacios de socialización e intercambio profesional en la institución que resultan pocos o no bien aprovechados.

El grado de jerarquía conferido en la agenda del medio a los temas de las agendas pública y política pasa por una multiplicidad de factores que van desde la estructuración interna de la organización, hasta el dominio externo que se ejerza sobre la institución mediática y la capacidad de negociación desde los propios predios institucionales para asumir intercambios de diferente naturaleza y grados de entendimiento.

El ejercicio de la planificación no llega hasta la previsión del producto comunicativo, solo queda en la decisión temática; y en el proceso de construcción de la propuesta esta se reduce al libre arbitrio del periodista, sin que sea proyectada de manera colectiva entre actores editoriales de diferentes áreas, en función del tema, el género, los recursos lingüísticos y gráficos más adecuados, una posible estrategia de fuentes y las posibilidades que brinda cada uno de los canales de la organización para la presentación del material. Asimismo, no se piensa integralmente la búsqueda de un estilo o personalidad en las publicaciones.

Las formas de análisis de los contenidos, tanto de los publicados por el medio como de aquellos que resultan del intercambio de criterios con los públicos, son, en su gran mayoría, desestructuradas e intuitivas, sin metodologías precisas y pautas establecidas con rigor para su realización. No se emplean métodos de investigación en función de un resultado sólido sobre bases científicas.

Entre las vías de intercambio con los públicos sobresalen el correo postal, el correo electrónico, los comentarios de los usuarios en los entornos digitales, principalmente páginas web, y los encuentros con lectores. Solo uno de los medios examinados realiza sistemáticamente estudios de lectoría (*Juventud Rebelde*).

Como una de las generalidades más significativas del análisis empírico, se puede destacar la ausencia de una visión sistémica y de una integración estratégica entre los diferentes soportes de las instituciones que vaya más allá del mero trazado operativo de las funciones a desarrollar y los temas a tratar, y que se apoye en las potencialidades profesionales del medio. Hay falta de sistematicidad en el diagnóstico y la planificación de los temas, la concepción de los productos comunicativos, así como en la evaluación de los contenidos publicados y el examen de los criterios resultantes del intercambio con los públicos.

Pautas para una gestión editorial en organizaciones mediáticas cubanas de prensa impresa

Luego de analizar e integrar los análisis teórico y práctico realizados como parte de la investigación, se formularon siete ejes conceptuales para una gestión editorial en organizaciones mediáticas cubanas de prensa impresa, que contribuya a la formación de una ciudadanía cada vez más crítica y a potenciar temas de importancia estratégica como el desarrollo local, desde sus múltiples aristas, en la agenda de las instituciones periodísticas:

1. Reforzar la participación y la visión compartida entre todos los miembros de la institución, al propiciar alianzas profesionales como parte de una misma cultura organizacional y posibilitar que el medio trace y examine colectivamente sus objetivos y metas de modo sistemático.
2. Armonizar nuevos roles, ideologías y culturas profesionales en la reconfiguración de las rutinas productivas, de acuerdo con los modelos o iniciativas convergentes que se pongan en práctica.

3. Potenciar una concepción dialógica que busque una mejor correlación de las agendas pública, política y mediática, y una mayor construcción ciudadana desde los medios.
4. Acentuar la defensa de una identidad editorial en la organización, según su perfil, a partir de una diferenciación en el trabajo con los públicos de cada uno de los canales.
5. Asumir herramientas de la investigación científica desde la perspectiva cualitativa para el análisis sistemático y multidisciplinario de los públicos, los contenidos y los procesos productivos, así como para auxiliar la investigación propia del ejercicio periodístico.
6. Considerar el autoanálisis base para la proyección del trabajo y orientar hacia el desarrollo y la consolidación de un pensamiento estratégico editorial en la organización, vista como unidad multicanal.
7. Se erige como un sistema abierto y flexible en el que todos sus componentes se encuentran interrelacionados en un todo.

A partir de las consideraciones teórico-conceptuales presentadas, se define la gestión editorial en organizaciones mediáticas cubanas de prensa escrita, más que como una actividad, como un sistema de actividades estratégicas autorregulado por la institución en el que se potencian concepciones dialógicas para la construcción colectiva de nuevas experiencias y conocimientos. Sobre bases científicas, esencialmente desde lo cualitativo, se orienta a la investigación y el examen de los públicos, los contenidos y las dinámicas de trabajo de todos los soportes de la organización, vista como unidad multicanal, para el asesoramiento sistemático de la

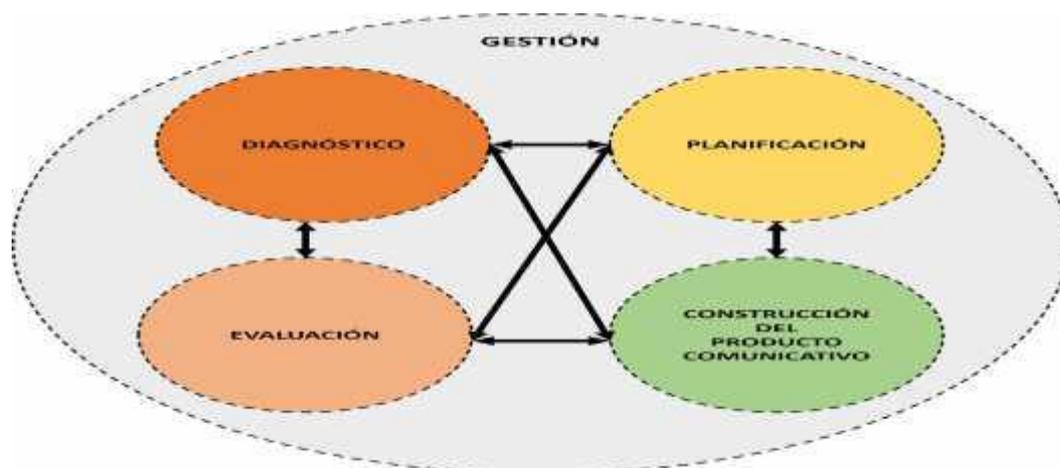
planificación y la construcción de los productos comunicativos, en permanente vínculo con los procesos de producción mediática.

De acuerdo con los ejes conceptuales expuestos anteriormente, se establecieron pautas generales de procedimiento que se explicitan de modo resumido a continuación, y que, a su vez, se concretan en acciones en las diferentes fases en que ha sido estructurada la gestión:

- √ Prácticas sistemáticas de socialización a todos los niveles de la organización (espacios de intercambio y discusión profesional).
- √ Promoción del trabajo en equipo.
- √ Fortalecimiento del rol del editor como figura clave en la vinculación entre soportes.
- √ Desarrollo de ejercicios cocreativos en las audiencias, con el medio como mediador-intérprete y facilitador-asesor profesional de los contenidos.
- √ Desarrollo de estrategias de alfabetización mediática como vía para fomentar la participación de determinados públicos.
- √ Generación de “productos líderes” que descuelen por su singularidad en el entorno mediático nacional.
- √ Asunción particular de los géneros en la institución, en función de los temas, los soportes y los públicos.
- √ Uso del patrimonio documental en formato impreso de la institución para la producción de nuevos contenidos.

- √ Atención a las agendas específicas de comunidades con identidades culturales diversas, teniendo en cuenta, a su vez, lo local, lo regional y lo nacional como elementos conformantes de la identidad cultural cubana.
- √ Trazado de itinerarios metodológicos flexibles elaborados por la propia institución, atendiendo a sus condiciones, en los cuales se privilegian métodos provenientes de la antropología (etnografía y etnometodología), el análisis de contenido y el análisis del discurso, así como herramientas propias de los procesos de vigilancia informacional.
- √ Proyección del trabajo a corto, mediano y largo plazos, estructurada desde los puestos directivos claves y que nuclea todas las áreas editoriales de la organización, a través de una estrategia rectora a nivel de institución sobre la que se sostienen o erigen múltiples estrategias en el medio.
- √ Estructuración de la gestión en cuatro fases: diagnóstico, planificación, construcción del producto comunicativo y evaluación (ver Figura 1), con un ordenamiento operativo del trabajo de dos formas: mediante un ejercicio de análisis sistemático de los públicos, los contenidos y los procesos productivos, y la correlación de estos elementos, a partir de prioridades establecidas por la dirección del medio; y a través de proyectos editoriales, con objetivos y acciones definidos por etapas y la creación de grupos profesionales *ad hoc*.

Figura 1. Fases de la gestión



Fuente: Elaboración de los autores.

Partiendo del estado actual de las organizaciones mediáticas de prensa impresa, según se conoció en el análisis empírico, y en consonancia con las bases metodológicas esbozadas anteriormente, con el fin de ayudar a poner en acción la gestión propuesta se impone entonces establecer pautas en el orden práctico, que en algunos casos conducirían a posibles transformaciones en la organización:

- ✓ Análisis de la estructura y plantilla de la institución, así como los deberes funcionales de todos los actores editoriales en la organización.
- ✓ Creación o perfeccionamiento de una estructura que trabaje de manera especializada en las actividades de la gestión, en estrecho vínculo con el Centro de documentación e información de la propia organización. En aquellos medios cuya frecuencia de salida del soporte impreso es mensual o trimestral, por ejemplo, los propios actores editoriales pudieran desarrollar parte de las funciones gestoras, siempre que se apropien y cuenten con las competencias mínimas e indispensables para tales ejercicios. La referida estructura,

atendiendo a su carácter multidisciplinario, debe estar conformada por profesionales de diferentes especialidades: periodistas, sociólogos, psicólogos, filólogos, informáticos, especialistas en Ciencias de la Información y, especialmente, comunicadores sociales, quienes pueden tributar una dimensión panorámica del mapa comunicativo de la institución y desarrollar un rol protagónico en todo lo que se relaciona con la definición, el ordenamiento, el diseño, la planificación y la construcción de contenidos.

- √ Gestión de la comunicación interna de la organización partiendo de los principios de la intracomunicación.
- √ Concepción unitaria todos los documentos rectores del trabajo en la organización: Perfil editorial, Normas de Redacción y de Diseño, Cartas de Estilo, Manuales de Identidad visual, Manuales de Comunicación interna, etc., con el objetivo de ordenar los procesos y fortalecer la marca en todas las plataformas y producciones de la institución.
- √ Plan estratégico de capacitación y superación gestionado desde el propio medio que dé respuesta a las demandas formativas de la organización por áreas y objetivos a corto, mediano y largo plazos, a partir del resultado de las actividades diagnósticas, de planificación y evaluación, de modo que sea consecuente con el propósito de la gestión y se genere un ciclo de mejoramiento continuo.

Conclusiones

Tanto para analizar el modo en que se trata el desarrollo local en los medios, y se contribuye a potenciar este tema desde una gestión editorial integrada en

organizaciones mediáticas, o para asumir un modelo comunicativo pensado y ajustado a este nivel, se impone tener en cuenta como principio teórico de cabecera que todos los actores sociales, públicos o privados, existentes en determinado espacio local, han de ser quienes generen, protagonicen y ejecuten las acciones de desarrollo y sus prácticas.

Si se quiere ayudar a ampliar la capacidad de autogestión del proceso de transformaciones de cada territorio, a partir de reconocer que los factores principales del desarrollo están en el propio lugar, es necesario asumir como concepto que los medios, en su producción comunicativa, deben 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.

Las problemáticas organizativas del trabajo, la improvisación y el empirismo en los haceres productivos y la falta de determinadas competencias profesionales en las prácticas multimedia, constituyen elementos que obstaculizan la posibilidad de desarrollar una gestión editorial que contribuya a potenciar el tratamiento de determinados temas de importancia estratégica como el desarrollo local.

Es notable la ausencia de una visión sistémica y de una integración estratégica entre los diferentes soportes de las instituciones. Hay falta de sistematicidad en el diagnóstico y la planificación de los temas, la concepción de los productos comunicativos, la evaluación de los contenidos publicados y el examen de los criterios resultantes del intercambio con los públicos.

Una gestión editorial en organizaciones mediáticas cubanas de prensa impresa que busque potenciar el desarrollo de una ciudadanía crítica y el tratamiento de temas de importancia estratégica como el desarrollo local, ha de caracterizarse por su naturaleza flexible y dinámica, ha de orientarse hacia el desarrollo y la consolidación de un pensamiento estratégico editorial en el medio y el reforzamiento de la participación y la visión compartida entre todos los miembros de la organización, ha de desarrollar una concepción dialógica entre el medio y sus públicos, acentuar la defensa de una identidad editorial en la institución, y ha de asumir la sistematización como herramienta de trabajo científico, al considerar el autoanálisis como base para la proyección integral del quehacer editorial.

El establecimiento de prácticas de discusión e intercambio profesional a todos los niveles de la organización, el fortalecimiento del rol del editor como figura clave en la vinculación entre soportes, la generación de “productos líderes” que descuellan por su singularidad en el entorno mediático nacional, y la organización del trabajo a través de proyectos editoriales, descuellan entre las pautas de procedimiento fijadas para la gestión que se propone, estructurada también en cuatro fases o etapas: diagnóstico, planificación, construcción del producto comunicativo y evaluación.

Entre las bases de orden práctico, se considera apropiado crear, o consolidar en el caso de aquellos medios que ya cuenten con determinado grupo para tales fines, una estructura multidisciplinaria que trabaje de manera especializada en las actividades de la gestión, entre cuyos profesionales integrantes pudiera descollar la figura del comunicador social; así como la elaboración de un plan estratégico de capacitación y superación gestionado desde el propio medio que dé respuesta a las

demandas formativas de la institución por áreas y objetivos a corto, mediano y largo plazos.



Primera revista digital
en Iberoamérica
especializada en Comunicación



Esta obra está bajo licencia internacional
Creative Commons Reconocimiento 4.0



e-ISSN 1605-4806
Vol. 24, nº. 108, mayo-agosto 2020



Referencias

- Arias Valencia, M. M. (2000). *La triangulación metodológica: sus principios, alcances y limitaciones*. Recuperado de <http://tone.udea.edu.co/revista/mar2000/Triangulacion.html>
- Arocena, J. (1995). *El Desarrollo Local: un desafío contemporáneo*. Centro Latinoamericano de Economía Humana-Universidad Católica de Uruguay.
- Boisier, S. (junio 2007). ¿Hay espacio para el desarrollo local en la globalización? *Revista OIDLES*, 1 (0), pp. 13-17.
- Buarque, S. (1999). *Metodología de Planejamento do Desenvolvimento local e Municipal Sustentável*. IICA.
- Elizalde, R. M. (2014). *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.
- Frade Brito, I.I (2012). *Tras la brújula, el tiempo y la agenda. Estudio de la construcción de la agenda mediática sobre desarrollo local en Cuba en los medios impresos nacionales Granma y Juventud Rebelde*. Tesis inédita de licenciatura. Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana, Cuba.
- García Rabelo, M. (2007). El desarrollo local. En C. d. autores, *Las teorías acerca del subdesarrollo: una visión crítica*. Editorial Félix Varela.
- García Salas, C. (2012). *Al centro de la Mesa. Una aproximación a las condicionantes estructurales que intervienen en el proceso de gestión editorial del programa televisivo Mesa Redonda*. (Tesis inédita de licenciatura). Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana, Cuba.
- González, F. (2010). *La intencionalidad editorial y su articulación con la construcción de la agenda en una agencia de noticias internacional. Estudio de caso: Prensa Latina*. (Tesis inédita de doctorado). Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana, Cuba.
- Herrera, D. (2015). *Televisión y desarrollo. Articulación desde lo local. Propuesta de modelo de televisión local para el desarrollo de los municipios cubanos*. Tesis inédita de doctorado. Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana, Cuba.
- Limia David, M. (2006). Prólogo al libro *Desarrollo Local en Cuba. Retos y*

Perspectivas. En Guzón Camporredondo, A. (comp). *Desarrollo Local en Cuba. Retos y Perspectivas*. Editorial Academia.

Monteagudo Cajina, V. (2012). *En la misma dirección. Proceso de construcción de la agenda mediática sobre desarrollo local en los semanarios provinciales: Tribuna de La Habana, Mayabeque y El Artemiseño. Un estudio de casos múltiples en el período febrero-marzo de 2012*. Tesis inédita de licenciatura. Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana, Cuba.

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.

Ponjuán Dante, G., Villardefrancos Álvarez, M. C. y León Santos, M. (2005). *Principios y métodos para el mejoramiento organizacional*. Félix Varela.

Rodríguez, G., Gil, J. y García, E. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Aljibe.