

Gestión editorial en organizaciones mediáticas cubanas. Una aproximación actualizada desde Juventud Rebelde

Editorial management in Cuban media organizations. An updated approach from Juventud Rebelde

Yoelvis Lázaro Moreno Fernández 

Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana,
Cuba

yoelvislazar@gmail.com

Carlos Fernández Hernández 

Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana,
Cuba

cfhptic@gmail.com

Tania Rendón Portelles 

Revista Bohemia
Cuba

tania.rendon.portelles@gmail.com

Fecha de enviado: 8/11/2024

Fecha de aprobado: 27/01/2025

RESUMEN: El presente artículo fundamenta anclajes teórico-conceptuales de la gestión editorial en organizaciones mediáticas cubanas y analiza dicha gestión desde Juventud Rebelde (JR) como unidad multicanal. El resultado práctico que se expone constituye una actualización realizada a inicios de 2024 del diagnóstico desarrollado en este órgano de prensa, como parte de la investigación doctoral *Bases teóricas, metodológicas y prácticas para una gestión editorial en organizaciones mediáticas cubanas de prensa impresa*, defendida en 2017. Para este examen se utilizó el diseño metodológico de la investigación precedente, por lo que se realizaron nuevamente entrevistas y grupos de discusión con actores editoriales del medio objeto de estudio. Se concluyó que en JR es notable, actualmente, la ausencia de una visión sistémica y de una integración estratégica entre los diferentes soportes de la organización, al no compartirse entre todos los miembros de la institución la concepción del medio como una unidad multicanal.

PALABRAS CLAVE: Gestión editorial; organizaciones mediáticas; diagnóstico; planificación; producto comunicativo; evaluación; públicos.

ABSTRACT: This paper establishes the theoretical and conceptual foundations of editorial management in Cuban media organizations and analyzes this management from Juventud Rebelde (JR) as a multimedia unit. The practical result presented constitutes an update carried out at the beginning of 2024 of the diagnosis developed in this same press organ, as part of the doctoral research *Theoretical, methodological and practical bases for editorial management in Cuban print media organizations*, defended in 2017. For this updated examination, the methodological design of the previous research was used interviews and focus groups with editorial actors from the media under study. It was concluded that at Juventud Rebelde there is currently a notable absence of a systemic vision and strategic integration between the different supports of the organization, as the conception of the medium as a multi-channel unit is not based on a shared vision among all members of the institution.

KEYWORDS: Editorial management; media organization; diagnosis; planning; communicative product; evaluation; publics.

Yoelvis Lázaro Moreno Fernández, Carlos Fernández Hernández, Tania Rendón Portelles

La multimedialidad, como principio de supervivencia en la era digital, ha traído consigo grandes desafíos para los medios tradicionales en su gestión y producción discursiva, con el fin de cumplir su encargo de formar parte activa y mediadora de la conciencia crítica de la sociedad, en medio de un conjunto de mediaciones internas y externas de diferentes tipologías. Emisoras radiales y periódicos han tenido que sumar nuevos haceres a sus dinámicas productivas y reconfigurar muchas de sus rutinas productivas, como parte de una emergente cultura organizacional.

Por ello, urge deconstruir un modelo de comunicación verticalista, fruto de un contexto anterior a la llegada de la triple «W», en el que la retroalimentación de las audiencias no resultaba tan inmediata y decisiva. La web 2.0 le dio vida a una comunicación 2.0, interactiva e individualizada, en la que se crea un usuario también 2.0, quien es capaz de producir y consumir contenidos, el llamado *prosumer*, término acuñado por Toffler en el año 1980 (Díaz, 2024).

Aun cuando las organizaciones mediáticas, por ser las encargadas de la producción y distribución de sentidos en la sociedad de masas, han constituido el centro privilegiado de los estudios en comunicación, es pertinente continuar contribuyendo al esclarecimiento de especificidades y dinámicas distintivas desde estos escenarios, orientados hacia una amplia visibilidad pública y protagonistas de una particular construcción e interpretación de la realidad. De ahí que se haya considerado oportuno apelar a la gestión como categoría de manejo multidisciplinar, y a lo editorial como elemento conceptual que, en el ámbito periodístico particularmente, es asumido por los

actores profesionales como un término susceptible de comprender las diversas dinámicas profesionales que se desarrollan en función de, para y por la producción comunicativa, entre las que se ubican todas aquellas que pudieran ofrecer una mayor inteligibilidad a los procesos de proyección del trabajo en cualesquiera de los soportes o canales de una organización mediática.

Con el fin de auscultar realidades híbridas que se experimentan hoy en una organización mediática como parte de la progresiva evolución del medio tradicional al multimedia y hacia una pluralidad discursiva superior, se decidió estudiar la Editora Periódico Juventud Rebelde, un órgano de prensa fundado por Fidel Castro el 21 de octubre de 1965, y desde el cual se puede caracterizar el comportamiento general de una unidad tipo por su concepción multicanal, ya que cuenta con una edición impresa, un sitio web, y perfil de intercambio de contenidos en varias redes sociales: Facebook, X, Instagram, Telegram y You Tube.

Para la investigación que da sustento a este artículo —comunicológica, empírica y desde una perspectiva cualitativa— se trazó el siguiente objetivo: caracterizar la gestión editorial de Juventud Rebelde (JR) como organización mediática en el primer semestre de 2024.

El resultado práctico que se expone en el presente trabajo constituye una actualización reciente (2024) del diagnóstico desarrollado en Juventud Rebelde como parte de la investigación doctoral *Bases teóricas, metodológicas y prácticas para una gestión editorial en organizaciones mediáticas cubanas de prensa impresa*, defendida en 2017 por el autor principal de este artículo. Con el propósito entonces de conocer el estado actual de la gestión editorial en esta organización mediática, se aplicaron en el

Yoelvis Lázaro Moreno Fernández, Carlos Fernández Hernández, Tania Rendón Portelles

primer semestre de 2024 los mismos métodos, técnicas e instrumentos que se tuvieron en cuenta en 2016 para las tres investigaciones empíricas que conformaron el estudio de casos múltiples de la referida investigación doctoral.

Métodos

Para el diagnóstico actualizado de la gestión editorial en Juventud Rebelde durante el primer semestre de 2024, se realizaron nuevamente entrevistas estructuradas, semiestructuradas y en profundidad con directivos, jefes de departamentos y coordinadores editoriales de la organización, así como dos grupos de discusión con actores editoriales del medio objeto de estudio. Asimismo, teniendo en cuenta que en estos momentos el autor de la investigación base y del presente artículo es un actor profesional de JR, se aplicó observación participante, lo que permitió completar en la práctica el alcance y el sentido de muchos procesos a los que aludieron los entrevistados.

Fundamentos teórico-conceptuales

Una revisión teórica sobre el tema presupone de modo especial un paneo referativo y crítico sobre el término gestión, cuyo 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. Justamente, 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. 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, 2012).

La gestión documental, la gestión de la información y la gestión del conocimiento, entendidas como procesos convergentes en el escenario de una institución, se entrelazan en la necesidad de concebir cada uno de ellos de manera integral, con sentido estratégico, elemento que se verifica también imprescindible para alcanzar un equilibrio en los procesos comunicativos enfocados en los ámbitos interno y externo de la organización (Moreno, 2017).

La gestión de comunicación en las organizaciones es catalogada por una buena parte de investigadores y estudiosos del tema como un proceso complejo. Consta de varias etapas: diagnóstico, planificación, implementación y evaluación. De acuerdo con la profesora cubana Irene Trelles, 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

Yoelvis Lázaro Moreno Fernández, Carlos Fernández Hernández, Tania Rendón Portelles

Rota, 1980; Bartoli, 1992; Villafañe, 1997; citados en 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.

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. 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.

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 (Moreno, 2017). 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 (García, 2012).

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.

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 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

Yoelvis Lázaro Moreno Fernández, Carlos Fernández Hernández, Tania Rendón Portelles

comunicación para atender y cumplir las demandas sociales y los objetivos estratégicos en este campo” (2014, p. 139), 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.

De acuerdo con Elizalde (2014), el modelo de gestión consta de tres categorías básicas: gestión estatal (función reguladora), gestión de medios (función autorreguladora) y gestión comunicacional (ejecutiva). Justamente, la gestión de medios 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.

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, así como la prealimentación comunicativa y la evaluación para la mejora continua (Elizalde, 2014).

Una vez dispuestos algunos enfoques teórico-metodológicos 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 de gestión editorial en organizaciones mediáticas:

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-

Yoelvis Lázaro Moreno Fernández, Carlos Fernández Hernández, Tania Rendón Portelles

receptores de comunicación (Moreno, 2017, p. 43).

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.

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 (Moreno, 2017).

Hay que destacar que actualmente no puede haber desentendimiento de la progresiva eclosión de roles, rutinas, agendas, públicos y escenarios discursivos en organizaciones mediáticas tradicionales, hecho que ha venido configurando una franja de encuentros y desencuentros dentro de los procesos de organización del trabajo

informativo en las instituciones. Y es, precisamente, de esa realidad comunicativa en efervescencia, en irrupción, poco advertida desde los escenarios productivos y la investigación comunicológica cubana, de la que busca ocuparse, al menos de modo parcial, la gestión editorial en organizaciones mediáticas.

Resultados

Con el fin de ahondar en los escenarios puntuales de la organización mediática estudiada, y a fin de compensar la precaria caracterización que se tiene en torno a las rutinas productivas de este multimedio, los modelos o iniciativas de convergencia que se llevan a cabo, y los modos en que se expresa la relación regulación-autorregulación, se ha concebido esta aproximación a las características estructurales-organizativas y profesionales de JR como unidad multicanal, lo que posibilitó el reconocimiento de las características de la gestión editorial que priman actualmente en la organización

En primer lugar, es destacable el predominio de una visión impresocentrista. El soporte impreso tiene prioridad, y esta concepción responde a diferentes causas. La mayoría de los actores editoriales se reconocen como profesionales cuyo desempeño y formación han estado más vinculados con las rutinas del formato tradicional (medio impreso) que con los emergentes entornos de producción hipermedia.

De modo general, la concepción de la institución como una unidad multicanal no ha logrado afincarse en JR como organización mediática cubana de prensa impresa, si se tiene en cuenta que más del 80% de los fotorreporteros, caricaturistas, diseñadores, correctores, especialistas en atención a lectores y en investigaciones sociales, gestores de información, gestores en redes sociales y

Yoelvis Lázaro Moreno Fernández, Carlos Fernández Hernández, Tania Rendón Portelles

comunicadores sociales, destacaron en sus respuestas la ausencia del trabajo en equipo.

No hay una exigencia sostenida de la mayoría de los directivos para que los redactores reporten directamente a los soportes hipermedia —que tienen un cierre continuo— todo lo que hacen, como tampoco se trazan estrategias de motivación para los reporteros más productivos o de mayor impacto en la web. Y es que, conjuntamente con ello, gravitan visiones estereotipadas con respecto a los medios digitales, como resultado del modo en que estos se vieron en sus inicios en el país. Es pertinente referir que en Juventud Rebelde sigue desarrollándose todavía una filosofía de volcado de la edición impresa a la web.

Un monitoreo al flujo de publicaciones de la institución JR durante los primeros meses de 2024, en sus ediciones impresa y digital, permitió corroborar que la mayoría de los materiales que se publican en la edición impresa de este medio se reproduce en la edición digital sin que, en una buena parte de ellos, se les agreguen elementos de valor, teniendo en cuenta las posibilidades que brinda la web 2.0 para generar propuestas hipermediales en las que se ofrezca una relación integrada de los contenidos. Y cuando esto se hace, lo que ocurre es una añadidura yuxtapuesta en los trabajos.

Es conveniente significar que las mayores dificultades asociadas a la convergencia como una modalidad emergente para modelar los tipos de relaciones profesionales y los flujos redaccionales a partir de las opciones que brinda la tecnología, están en la estructuración, articulación y promoción de los procesos a nivel organizacional. Y este es un nudo conflictual que se visualiza no solo en los escenarios nacionales, sino también más allá de nuestro país.

Con mucha frecuencia se alude a la categoría redacción integrada para describir un contexto productivo perspectivo, sin que se tenga completa dimensión de lo que ello significa. Sin embargo, al mismo tiempo, reconocen que no tienen trazado un modelo que pauté las nuevas formas de organización del trabajo. La necesidad de promover liderazgos, sobre todo entre profesionales jóvenes que sirvan como palancas de apoyo para el cambio, constituyó aspecto destacado por directivos del medio. Asimismo, y como un foco rojo preocupante, señalaron el creciente éxodo de profesionales del medio hacia otros sectores y contextos mejor remunerados, con la ausencia de varios jefes de departamento y coordinadores editoriales y la recarga de muchos directivos, quienes tienen que asumir las funciones de quienes no están. Como parte de las complejidades estructurales del país, la organización no ha estado exenta de restricciones materiales ni de afectaciones en su capital humano y profesional, lo que ha incidido de modo notable en el desarrollo de la dimensión estratégica de la organización.

Teniendo en cuenta esta realidad como limitación actuante en todos los procesos, se asumió el análisis de las diferentes fases establecidas para la gestión, a sabiendas de que la actividad editorial está constreñida por múltiples mediaciones externas. Aun cuando se tiene meridiana claridad del asunto, cuya definitiva salida no corresponde todavía a la organización, como espacio decisor, un examen como el que se presenta visibiliza, asimismo, otras carencias profesionales asociadas a la vida interna de la institución.

Diagnóstico: las perspectivas desde donde se parte

Al auscultarse sus condiciones estructurales-organizativas, es importante destacar que, en

Yoelvis Lázaro Moreno Fernández, Carlos Fernández Hernández, Tania Rendón Portelles

Juventud Rebelde, como organización mediática, la carencia de recursos materiales: pocas cámaras, escaso parque de transporte y obsolescencia de los autos de los que se dispone, tiene una incidencia negativa en los procesos de producción editorial. Ello fue aspecto señalado como debilidad por los actores editoriales interpelados. En este multimedio, la concreción del diagnóstico no supera una lógica ejecutiva que deja fuera la capacidad de previsión y reacción de la institución ante casos de una posible excepcionalidad.

A diferencia de lo encontrado en el diagnóstico realizado a JR en 2016, en 2024, luego de un período marcado por la no presencialidad de muchos procesos editoriales debido a los impactos de la COVID-19 en la organización del trabajo, se identificó una pérdida de muchos espacios de construcción colectiva y búsqueda de consensos, como eran los Consejos de Redacción, de los que se redujo notablemente su frecuencia a una vez por semana. Actualmente sigue operando un saber interiorizado por los diferentes miembros del referido Consejo, quienes conocen dónde radican las principales fortalezas y debilidades de cada uno de los actores editoriales.

Sin lugar a dudas, el principal vacío en la actividad diagnóstica está en la atención y el tratamiento a los públicos, como expresión de un periodismo un tanto autocrático. Se impone referir que la organización mediática no tiene identificada mediante variables sociológicas, como el sexo, la edad, el nivel de escolaridad, la profesión y el lugar de procedencia, las características de sus públicos, aun cuando en los entornos digitales se puede tener información en tiempo real y hay herramientas que brindan las principales demandas por segmentos, temas y otros indicadores, que posibilitan la orientación.

Juventud Rebelde era la única organización mediática de prensa impresa en el país que contaba en 2016 con un Equipo de Investigaciones Sociales (EIS), en cuyo contenido de trabajo estaba la realización de estudios de lectoría con una frecuencia quinquenal. Sin embargo, a inicios de 2024 esta estructura de trabajo estaba ya completamente deprimida e inoperante. Si bien el contacto con lo que dice el ciudadano común constituye una fuente valiosa para encauzar determinadas propuestas, ya que ese ejercicio resulta un termómetro de estados de ánimo y orienta hacia rumbos temáticos polémicos, controversiales y de interés social —y lo ha sido y lo será históricamente en las labores periodísticas—, de modo general se carece de estrategias y diseños sistematizados de aproximación a las audiencias, que complementen este tipo de búsqueda informal y le confieran rigor y dominio científico al trabajo con los públicos, privilegiándose un hacer espontáneo desde un prisma altamente subjetivo no exento de descuidos, tremendismos, olvidos y solapamientos en la manera en que se presentan y jerarquizan las demandas informativas.

La actividad diagnóstica, sin ser identificada y denominada como tal en los procesos de producción periodística, se percibe como una labor asociada de modo inseparable a la planificación, básicamente del soporte impreso como canal fundamental.

A juzgar por sus respuestas, más del 70% de los actores editoriales entrevistados, al tiempo que advierten la necesidad de examinar, como una práctica ordenada y permanente, las características de los públicos, así como las condiciones del medio y sus profesionales para asumir cualquier tipo de cobertura, consideran que todo se ventila y estructura hoy en sus medios a la hora de planificar.

Yoelvis Lázaro Moreno Fernández, Carlos Fernández Hernández, Tania Rendón Portelles

Planificación: ¿se piensa un trazado integral?

El estudio de la planificación editorial, nodo central desde el cual se derivan todos los ejes que convergen en la producción periodística, metodológicamente constituyó la etapa más compleja del trabajo empírico al enfrentarse el investigador a una pluralidad de concepciones en torno al tema. Al hablarse de planificación se manifestaron dos grandes enfoques que son también amplios tópicos de debate, a los cuales los autores del artículo se adhieren para presentar la información: la agenda del medio (el modo en que se construye y los temas que se llevan a ella) y la forma en que se prevén los productos comunicativos.

El trazado organizativo más importante de Juventud Rebelde, en términos editoriales, son, justamente, los objetivos editoriales, documentación que se actualiza todos los años. La reconceptualización de este material estratégico constituye un ejercicio en el que se combinan los intereses de las organizaciones políticas con las que trabaja el órgano de prensa, las principales demandas de los públicos y ciertas necesidades que el medio infiere que tienen sus audiencias. Aun cuando están concebidos para establecer prioridades y distinguir jerarquías, los objetivos no constituyen una camisa de fuerza, pueden modificarse en cualquier momento, de ser necesario. En el Consejo de Redacción, que ahora solo se realiza los lunes, y que oscila de 30 a 45 minutos de duración, el principal propósito es la planeación de los contenidos que serán publicados, especialmente en la edición impresa del día siguiente y la edición dominical de esa semana, y en algunas ocasiones se les pasa revista a algunos proyectos pensados con antelación.

El Consejo de Redacción en JR es un espacio meramente operativo, que favorece la disciplina

informativa desde las diferentes áreas hasta la dirección, respecto a temas y propuestas de trabajo. Según se resaltó en el diagnóstico de 2016, en ese encuentro se generaban provechosos debates de los que emanaban importantes ideas y concepciones para la realización periodística. Lamentablemente, eso no ocurre así hoy. Si bien los temas a publicar se discuten y consensuan entre todos los actores que intervienen en la reunión, lo que allí se construye y decide parte de una generación de ideas espontáneas, contingenciales, que, como se sabe, obedece a la naturaleza misma del periodismo. Pero no se contraponen ni se refuerzan tales presupuestos con un examen sistematizado de temas, enfoques, fuentes y autores, por citar solo algunos de los posibles indicadores a tener en cuenta. Lo que se decide en el Consejo procede, fundamentalmente, de la intuición reporteril, sin que esta se vea respaldada por un trabajo precedente que establezca pautas y contribuya a la toma de decisiones, atendiendo a una correlación entre lo que plantea la agenda pública y los intereses puntuales de la agenda política. En JR faltan escenarios para la construcción colectiva. La ausencia de diálogo cercena el espíritu creativo de los equipos profesionales, y ello se debe coordinar mejor ahora a través de los diferentes grupos de WhatsApp, vías que han demostrado su eficacia para el teletrabajo en equipo.

Al hurgar con mirada crítica en las características de la agenda de Juventud Rebelde, se constató que está cargada de efemérides, asambleas, marchas, congresos y demás actividades desarrolladas por las organizaciones políticas y de masas. Frente a esa realidad, que ha resultado aspecto de discusión en los consejos de dirección del medio, se ha tratado de hallar alternativas para reducir las

Yoelvis Lázaro Moreno Fernández, Carlos Fernández Hernández, Tania Rendón Portelles

distancias y desconexiones entre las agendas pública, política y mediática, y se requiere de una labor que acompañe con enfoque integral la búsqueda de formas que apunten, además, a singularizar las propuestas de la organización periodística en cualquiera de sus canales.

Es destacable que no se hace una proyección para el tratamiento perspectivo de los temas. La dinámica previsorá descansa, particularmente, sobre el eventismo, al ponderarse el carácter circunstancial, fortuito e imprevisto del periodismo, pero no una mirada a largo plazo, con un condicionamiento estratégico que permita rebasar la urgencia informativa para asumir proyectos investigativos o de un periodismo de mayor hondura analítica.

Una vez que se toma en consideración el alcance de los temas, actividad que tiene sus especificidades en el órgano de prensa, ha de sobrevenir la proyección del producto comunicativo, en cuyo ejercicio se evidenciaron también grandes vacíos. Se pudo comprobar que los ejercicios de planificación muchas veces no llegan hasta la previsión del producto comunicativo, solo quedan en la decisión temática y dejan a un libre arbitrio la propuesta, sin que esta sea proyectada de manera colectiva teniendo en cuenta la relación entre el tema, el género, una viable estrategia de fuentes y las posibilidades que brinda cada uno de los canales de la organización para la presentación del material. De los actores editoriales entrevistados, más del 60% se reconoció con condiciones para aportar a la construcción estratégica de la agenda del medio y, sin embargo, casi nunca se cuenta con ellos.

Construcción del producto comunicativo: ¿de qué forma se concreta lo previsto?

Durante el proceso de elaboración no se verificó la realización sistemática de mesas de

trabajo en las que intercambien y dialoguen especialistas de diferentes áreas para pensar de modo conjunto los materiales, atendiendo a los imperativos que imponen los propios temas, las particularidades de cada género y el tratamiento en función de los soportes. La observación participante aplicada en el multimedia objeto de análisis permitió corroborar, más allá de casos excepcionales, cierta atomización en los procesos productivos.

En cuanto a la sociabilidad en los escenarios profesionales, no se puede dejar de estimar que las posibilidades que ha abierto el teletrabajo han vaciado las redacciones. De acuerdo con lo observado en la práctica de JR, solo se realiza una revisión de los recursos lingüísticos en el orden ortotipográfico, pero no se analizan otros aspectos asociados, por ejemplo, al léxico y a las diferentes variantes diatópicas (geográficas), diastráticas (por estratos sociales) o diafásicas (por registros) de nuestra lengua, de modo que, al parecer es tanto el interés por la estandarización lingüística, que se pierden giros y matices expresivos importantes en los relatos.

A modo de generalización, es preciso advertir que la frecuencia de salida del formato impreso determina el proceso de construcción de los productos comunicativos, sobre todo, en términos de tiempo. Pero existe una alta correspondencia entre lo que se planea, que no es mucho, y lo que se publica, y casi el 60% de todo aquello que se decide en espacios de planificación y construcción colectiva logra materializarse, según los directivos entrevistados. Además, no se atestiguaron ejercicios de trabajo conjunto para articular temas, públicos y soportes teniendo en cuenta, a su vez, géneros periodísticos, posibles fuentes, así como los recursos gráficos y lingüísticos más adecuados en cada caso. Todo ello queda a la iniciativa reporteril, a una voluntad

Yoelvis Lázaro Moreno Fernández, Carlos Fernández Hernández, Tania Rendón Portelles

voluble que, al no fijarse como proceso natural dentro de las propias dinámicas generadoras de contenido de la institución, impide ponerles un acento distintivo a las propuestas del medio, por lo que en no pocas ocasiones, más allá del efecto homogeneizador que provocan determinadas injerencias decisorias de orden mayor, se hace una tarea compleja identificar marcas diferenciadoras del multimedio, pues la homogeneización no está solamente en los contenidos que se generan, sino también en los valores profesionales compartidos y en las maneras que tiene el órgano de prensa de acercarse a sus audiencias, que no siempre están bien definidas.

Evaluación: ¿cómo nos ven, cómo nos vemos?

Luego de publicarse los contenidos, en JR se ha apostado por la apreciación del resultado del trabajo realizado, aun cuando, de 2016 a 2024, se hayan disipado dentro de las rutinas de trabajo acciones empíricas importantes asociadas a la actividad de evaluación, como era el examen de la edición impresa que circulaba cada día, cuando se analizaba de una manera ágil y formal el periódico y destacaban los mejores trabajos atendiendo a la repercusión e interés social y la factura integral del material. Todo ello, con la reconfiguración gradual de las rutinas productivas que trajo consigo el período de confinamiento de la COVID-19, sumado a las urgencias y prioridades que han tenido que asumir los principales directivos del medio ante la ausencia de jefes intermedios y actores editoriales, quedó proscrito.

Sin embargo, con el fin de defender el vínculo con los lectores, en JR se creó en 2017 un Observatorio, desde el propio medio, de metodología flexible, con el objetivo de generar puentes dialógicos entre las audiencias y los

decisores editoriales como principales constructores de la agenda. Pero los informes mensuales aportados por el referido observatorio no se socializan ni se discuten; por lo que se considera una actividad formal que no ha impactado de forma positiva en la gestión editorial del multimedio.

De la misma forma en que se desperdicia ese caudal informativo que pudiera emanar de una sistemática interpretación de los contenidos que se publican, con vistas a una mejor construcción de los productos, se desatienden, en buena medida, las devoluciones que los públicos, como emisores y receptores de comunicación al mismo tiempo, le hacen a la organización en cualesquiera de sus soportes. Se cuenta con varias vías de intercambio en la institución: correo postal, llamada telefónica, correo electrónico, los comentarios de los usuarios en la edición digital de JR y las páginas en redes sociales; aunque estas últimas se asumen, fundamentalmente, como herramientas de promoción y atracción de usuarios al sitio web, que como plataformas interactivas y de generación de contenidos. Uno de los mecanismos más efectivos de comunicación, que distinguió a JR del resto de los medios de su tipo en el país, fueron los Estudios de Lectoría, opción que, al tiempo que facilitaba el diagnóstico, ayudaba a conocer lo que las personas pensaban de las producciones impresas. Tales estudios, que tenían una periodicidad de cinco años, se han visto afectados por la carencia de profesionales para su realización, además de que la importancia que requiere este tipo de investigación sociológica para su realización se ha subestimado frente a otras tareas editoriales de mayor urgencia en la vida de una organización con un flujo de producción diaria.

Yoelvis Lázaro Moreno Fernández, Carlos Fernández Hernández, Tania Rendón Portelles

En cuanto al uso de las diferentes vías de intercambio, se hace notar en la organización, pese a tener condiciones para un mayor aprovechamiento, una lamentable fragmentación. En Juventud Rebelde aún en plantilla y en el organigrama, hay dos equipos asociados al trabajo con los públicos y los contenidos: el equipo de Atención a Lectores y el Equipo de Investigaciones Sociales (EIS), este último actualmente cuenta con un solo miembro, por lo que está en peligro de extinguirse.

La primera de estas dos estructuras está relacionada con toda la comunicación que se recibe de los lectores mediante cartas, correos electrónicos y llamadas telefónicas. Especialmente, se encarga de procesar la correspondencia que llega para la sección Acuse de Recibo, que es la más leída del periódico. Muchos de los temas que se tratan en JR salen de las problemáticas que se esbozan en esa sección. Hay que significar que los correos electrónicos no llegan a una misma persona, por lo que se disipa la información, ya que hay sugerencias, comentarios y críticas que van directamente a las cuentas personales de los periodistas. Y si bien uno de los objetivos de publicar estas cuentas es que se genere un intercambio fluido con los autores, el medio necesita dotarse de todos los criterios profesionales alusivos a los contenidos con vistas a ganar elementos y valoraciones para una mejor construcción discursiva. Algo similar ocurre con los comentarios que se publican en la edición digital.

No hay un profesional del medio encargado de sistematizar tendencias en torno a los criterios vertidos sobre los temas. Los comentarios no se monitorean, solo se moderan. No obstante, es destacable en JR la experiencia de la sección Frente al Espejo, que se construye a partir de los

criterios que expresan los lectores, generalmente en los entornos digitales, como una expresión articuladora de las relaciones de los públicos con el medio que pudiera explotarse mucho más.

Aunque la experiencia del Observatorio de JR, poca atendida y tomada en cuenta como estructura de funcionamiento sistemático para alertar y servir al medio en un momento determinado, ha ayudado al monitoreo de los públicos en su relación con el multimedia, la mayoría de los análisis que se realizan están centrados primordialmente en el soporte impreso y carecen de metodologías definidas, por lo que no es posible establecer precisiones en torno a los indicadores que se pautan.

Los encuentros con lectores se han reducido en JR a prácticas esporádicas. Se debe recalcar que no se hace un uso efectivo de los métodos y técnicas de la investigación social en el escrutinio del trabajo periodístico, que va desde el público, pasa por el proceso productivo y llega a los contenidos. Todo ello lleva a reconocer la existencia de determinados vacíos en la concepción estratégica desde la dirección de los medios para la articulación de los procesos. A partir de lo descrito, se ha corroborado la importancia de la organización y sus condiciones para pensar en el dimensionamiento de la labor editorial de un modo integrado.

Conclusiones

Una aproximación actualizada a Juventud Rebelde como organización mediática conlleva a reconocer que este multimedia desarrolla hoy una gestión editorial con dispersión y atomización en sus procesos, bajo formas mayoritariamente improvisadas e insuficientes para el análisis del trabajo que realiza, y con escasos y poco aprovechados mecanismos de intercambio permanente con los públicos. En el contexto productivo de este órgano de prensa predomina

Yoelvis Lázaro Moreno Fernández, Carlos Fernández Hernández, Tania Rendón Portelles

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 escasas dinámicas colaborativas entre viejos y nuevos roles y soportes.

El diagnóstico, sin ser identificado y denominado como tal, se percibe como una labor asociada de modo inseparable a la planificación. La planificación, por su parte, 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.

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. Aunque es loable el hecho de contar con un Observatorio interno, no se pone la propuesta de informe de esta estructura de trabajo en función de la toma de decisiones editoriales. No se emplean métodos de investigación en aras de un resultado sólido sobre bases científicas.

Como una de las generalidades más significativas del estudio realizado se puede destacar la ausencia de una visión sistémica y de una integración estratégica entre los diferentes soportes de la organización 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, al no haberse afincado, con una visión compartida entre todos los miembros de la institución, la concepción del medio como una unidad multicanal.

Referencias Bibliográficas

- Díaz, L. (2024). *La participación de las audiencias de Vanguardia en Facebook: una propuesta teórico-metodológica*. (tesis de doctorado). Centro de Estudios Comunitarios, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
- Elizalde, R. M. (2014). *El consenso de lo posible. Principios para una política de comunicación social desde la perspectiva de los periodistas cubanos*. (tesis de doctorado). Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana.
- García, 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 de licenciatura). Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana.
- 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 de doctorado). Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana.
- Moreno, Y. L. (2017). *Bases teóricas y prácticas para una gestión editorial en organizaciones mediáticas cubanas de prensa impresa*. (tesis de doctorado). Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana.
- Padrón, L. (2013). *Algo más que soñar... Perfil profesional del comunicador social en el campo de actuación de los medios de comunicación masiva en La Habana*. (tesis de licenciatura). Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana.
- Trelles, I. (2002). *Bases teórico-metodológicas para una propuesta de modelo de gestión de comunicación en organizaciones*. (tesis de doctorado). Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana.

Yoelvis Lázaro Moreno Fernández , Carlos Fernández Hernández, Tania Rendón Portelles

Conflicto de intereses:

Los autores declaran que no existe conflicto de intereses.

Carlos Fernández Hernández: Análisis formal, Investigación, Metodología.

Contribución de autoría:

Yoelvis Lázaro Moreno Fernández: Conceptualización, Curación de datos, Análisis formal, Investigación, Metodología, Validación, Visualización, Supervisión, Redacción – borrador original.

Tania Rendón Portelles: Investigación, Metodología, Recursos.