

La Comunicación en situación de crisis: la Radio Cubana y sus prácticas comunicativas

Communication in a crisis situation: Cuban Radio and its communication practices

Roberto B. Bruce Trujillo¹ * <https://orcid.org/0009-0067-0778-1232>

Luisa María Guerra Rubio^{1**} <https://orcid.org/0000-0003-1813-4085>

Ana Teresa Badía Valdés^{2***} <https://orcid.org/0000-0003-2431-9684>

¹Universidad de La Habana. Cuba

²Instituto de Información y Comunicación Social. Cuba

*roberto.barbaro@icrt.cu

**lguerrarubio@gmail.com

***anateresabadiavaldescuba@gmail.com

RESUMEN

El presente artículo tiene como propósito mostrar una de las prácticas comunicativas que caracterizaron a la Radio Cubana durante el escenario de enfrentamiento a la **COVID19** como respuesta a un período de crisis epidemiológica, para cumplir su función de informar y orientar a través de un proyecto denominado *“Todos por Cuba”* que aunó al sistema de emisoras de la isla caribeña, teniendo como planta matriz a Radio Rebelde. La experiencia articuló las potencialidades de los recursos profesionales del medio y puso a prueba la capacidad de resiliencia del sistema en período de crisis. El estudio describe dos períodos del desarrollo de este espacio radiofónico, asociado con sus rutinas productivas y la gestión y generación de contenidos, que permitió como resultado poder identificar los rasgos más

distintivos de este programa en un contexto de emergencia sanitaria, para incorporar nuevos aprendizajes sobre cómo gestionar la comunicación en tiempos de crisis, desde la capacidad de la Radio para innovarse a sí misma y fortalecer su presencia a nivel nacional y territorial.

Palabras clave: Crisis sanitaria; gestión de contenidos; rutinas productivas.

ABSTRACT

The purpose of this article is to show one of the communication practices that characterized Cuban Radio during the scenario of confrontation with COVID19 as a response to a period of epidemiological crisis, to fulfill its function of informing and guiding through a project called “All for Cuba” that brought together the Caribbean island's radio station system, with Radio Rebelde as its parent company. The experience articulated the potential of the professional resources of the environment and tested the resilience capacity of the system in a period of crisis. The study describes two periods of the development of this radio space, associated with its productive routines and the management and generation of content, which as a result allowed us to identify the most distinctive features of this program in a context of health emergency, to incorporate new learning about how to manage communication in times of crisis, from the Radio's ability to innovate itself and strengthen its presence at the national and territorial level.

Keywords: Health crisis; content management; productive routines.

Recibido: 21/09/2023

Aceptado: 28/10/2023

Introducción

Como medios de comunicación, las instituciones mediáticas pueden ser impactadas ante situaciones de crisis lo que pone en riesgo a la empresa, tanto a sus públicos internos como a los externos. Esta realidad genera rupturas en las rutinas productivas de los medios de comunicación y por otro lado, la dirección de las instituciones está obligada a reconfigurar el entorno laboral para no perder la confianza y credibilidad hacia la empresa.

Según Piñuel, J, “la crisis es toda situación decisiva para la supervivencia de una compañía (producida por sorpresa) que puede afectar al público (interno y externo), al producto, al proceso, a la distribución, a la seguridad o a los mercados financieros, y en la que acusa una notoria escasez de información que tratan de paliar los medios convirtiendo a la organización en centro de atención y comprometiendo así su imagen, su credibilidad o su capacidad productiva” (1999, p. 112).

Por lo tanto, las crisis rompen el equilibrio de una organización, que requieren en estas circunstancias asumir acciones para anticiparse a las futuras complicaciones que podrían desestabilizar el funcionamiento de la empresa y **reducir su impacto**. El principio fundamental de la comunicación de crisis acertada es la planificación por eso gestionar la comunicación en situación de crisis implica “conseguir credibilidad en la empresa como fuente de información y generar confianza, tanto en el conjunto de la opinión pública como en las autoridades y los medios de comunicación” (Cornadó, 2000, p. 137).

El éxito depende en buena de la adopción e implantación de una estrategia con un plan de acción coordinado, en el que trabajan de forma conjunta las redes sociales, los canales internos, el email marketing y la comunicación con medios. Para el consultor norteamericano Jim Lukaszewski una crisis perfectamente manejada y mal comunicada siempre será recordada como una crisis mal manejada.

Hay principios básicos que deben tenerse en cuenta en el momento de la crisis: *la previsión* para diseñar un plan de reacción frente a la crisis, *la agilidad* en las respuestas concebidas, *la calidad* de la información cuando se trata de una empresa mediática y *la veracidad* de lo que se informa a partir de fuentes confiables. Cada uno de estos principios debe incluirse en un plan de comunicación en tiempos de crisis para impulsar, en estas condiciones, los mayores beneficios a la empresa en la dirección de preparar mejor a directivos y trabajadores, establecer una ruta de comunicación idónea y pertinente para hacerle frente a la crisis y responder ante la opinión pública y desarrollar ajustes inmediatos que permitan evitar estos mismos escenarios en el futuro.

Ese desafío estuvo presente durante la pandemia de la COVID-19 que no solo tuvo consecuencias para la salud humana, sino que, en las condiciones de aislamiento social y distanciamiento físico imprescindible para enfrentar la enfermedad, demandó estrategias diferentes para poder gestionar una mejor salida en la crisis sanitaria y mantener la sostenibilidad de procesos productivos y también a nivel social.

En este complejo escenario, en el caso de los medios de comunicación se requirió de un sistema de comunicación diferente, más consistente, incluso para identificar oportunidades dentro de la complejidad vivida y no perder el

contacto con sus públicos. Las instituciones mediáticas recurrieron en muchos casos a una comunicación más *proactiva, clara y continua con sus públicos.*

La modalidad del teletrabajo o trabajo a distancia, que repercutió en cambios sustanciales en sus rutinas productivas y un mayor uso de vías de comunicación como el WhatsApp, Facebook, Telegram y otros canales electrónicos para sostener los flujos de información.

En paralelo, aumentó el volumen de información - en algún caso correcto y en otros no-, tendencia que la Organización Mundial de la Salud (OMS) ha denominado como infodemia. Este fenómeno fue definido igualmente como una tendencia intencional o no, al exceso de noticias de contenido especulativo no verificado destinado a afectar la noción y el juicio de la opinión pública.

Para contrarrestar las noticias falsas, a nivel global muchos gobiernos diseñaron como parte de sus estrategias para gestionar una solución contra la infodemia, diversas fuentes generadoras de noticias entre ellas, las institucionales vinculadas con el sector de la salud y los medios de comunicación para legitimar los contenidos a difundir.

En contraste, las redes sociales digitales resultaron plataformas igualmente muy consumidas que además contribuyeron a transformar comportamientos de las personas que, en condiciones de aislamiento social y distanciamiento físico, incentivaron la búsqueda de información por esta vía en no pocas ocasiones noticias falsas que afectaron la salud mental de los individuos.

Asimismo, el enfrentamiento a la pandemia desencadenó un impacto psicológico significativo en la población ante las consecuencias de contraer una enfermedad desconocida y mortal que se expandió rápidamente por el planeta.

En el desarrollo de este proceso psicosocial-emocional actuaron *los miedos, las dudas, motivos, memorias, conocimiento, niveles de aceptación de la información, pensamientos* que los individuos fueron capaces de expresar en las redes sociales digitales y la vida cotidiana.

América Latina como región geográfica, no escapó de este fenómeno internacional en el terreno de la Comunicación, que afectó a más de la mitad de su población, lo cual retardó la correcta interpretación de la realidad por los individuos para enfrentar la enfermedad con mayor objetividad.

Estudios realizados en nuestro continente, vinculados al impacto de la pandemia en la sostenibilidad de los medios de Comunicación, durante los primeros cuatro meses de aislamiento social más restrictivo en América Latina (marzo, abril, mayo y junio de 2020), confirman el incremento de prácticas mediáticas con mayor vocación informativa en relación con otras etapas. Durante ese cuatrienio, se produjo una tendencia hacia un mayor consumo

televisivo, y aunque la radio mostró menores índices de penetración en cuanto a las escuchas, registró superiores niveles de confianza entre sus audiencias y acompañamiento.

En Cuba, la gestión de la comunicación durante este tiempo de crisis se convirtió en prioridad, a sabiendas de que “la gestión de crisis es esencialmente un problema estratégico debido a su impacto sobre la estabilidad operativa habitual, la disponibilidad de recursos económicos, la capacidad de cumplir los objetivos y de garantizar el funcionamiento futuro. Por eso, una aproximación global a la gestión de comunicación en tiempos de crisis debe reconfigurar la estructura de gestión (Ritchie en Arias Rivera, 2004).

Precisamente, esta gestión a nivel nacional fue encabezada por el Gobierno junto al Ministerio de Salud Pública, los profesionales del sector, entre ellos, los médicos, enfermeras, además del personal técnico y de apoyo, también nuestros científicos, matemáticos y otras especialidades, en sinergia con otras instituciones del Estado.

Fue creado en marzo de 2020 el Grupo Temporal Nacional de Trabajo para organizar, articular, desencadenar acciones y movilizar a múltiples actores institucionales, organizaciones y la población en función de vencer la enfermedad.

Para acompañar la labor del Gobierno y las instituciones sanitarias, estuvo el sistema de medios cubanos, a partir del principio refrendado en la Constitución de la República que define que los medios de Comunicación son servidores públicos destinados a informar, educar y orientar a los ciudadanos, determinados por el sistema social y el político, la estructura y organización de los medios, sus formas de gestión, estilos y contenidos que resultan coherentes en el entorno donde actúan e intervienen múltiples mediaciones.

Tanto la televisión como la radio cubana marcaron el paso favorecidos por la inmediatez y la posibilidad de un mayor consumo de ambos dada la reducción de la movilidad de las personas y el aislamiento social que las confinó en los hogares, también por el alto interés social y cognoscitivo sobre la enfermedad en desarrollo.

Ambos medios desempeñaron un rol muy importante en Cuba para incorporar acciones conducidas por el Gobierno y no perder el vínculo con sus públicos y corregir desinformaciones y rumores, en aras de buscar la mayor objetividad posible en los contenidos a informar y reiterar las medidas de respuesta para la protección consciente de la población.

En tal sentido, como parte de la gestión para dar salida a la crisis sanitaria, se instauró una conferencia de prensa diaria, transmitida a nivel nacional por la Televisión y radio cubanas, convocada por las máximas autoridades del Ministerio de Salud Pública para dar a conocer el número de casos de enfermos en el país y las altas médicas, así como el seguimiento de las medidas de protección a la población para minimizar los efectos de la COVID19.

A partir de esta realidad, la Radio Cubana en particular, readaptó sus funciones para establecer nuevas vías de comunicación y mantener la sostenibilidad de su programación ante la necesidad de información durante la crisis sanitaria. El noticiero “*Todos por Cuba*”, devino entonces en estas circunstancias como una práctica comunicativa conducida desde la Dirección Nacional de la Radio en aras de alcanzar estos propósitos.

Una investigación sobre el comportamiento de este espacio de comunicación estableció como problema científico la siguiente interrogante ¿Cómo gestionar la comunicación de crisis ocasionada por la COVID 19 en el proyecto radial *Todos por Cuba*?

El estudio logró sistematizar pautas generales que distinguieron la resiliencia de la radio en momentos de crisis y la manera en que se manifestó en el espacio periodístico para transformar la dimensión de sus rutinas productivas en interacción con diferentes mediaciones *situacionales, tecnológicas y sociales*, sin perder inmediatez y actualidad en los mensajes radiados en circunstancias muy particulares.

En la definición del concepto de Barbero, 1998, sobre las *mediaciones* se precisan como lugares de donde provienen las contradicciones que delimitan y configuran la materialidad social y la expresividad cultural.

La investigación se propuso además como objetivos específicos:

1. Sistematizar los principios y categorías afines a la gestión de comunicación en crisis asociados a la pandemia de COVID19 y las principales tendencias que se promovieron en los espacios noticiosos sobre la enfermedad.
2. Describir como se realizó la gestión de comunicación ante la crisis sanitaria en Cuba.
3. Establecer las rutinas productivas y gestión de comunicación a ejecutar en el espacio noticioso Todos por Cuba
4. Identificar los elementos de *noticiabilidad* o valores-noticia de los materiales periodísticos directamente asociados a la experiencia de “*Todos por Cuba*”.

Desandar este camino tuvo en cuenta factores que intervienen en el proceso de construcción social de la realidad por los individuos que, a juicio de los sociólogos europeos, el austríaco Tomas Berger y esloveno Peter Luckman, se establece a partir de interacciones entre el ámbito individual y el ámbito social (2001). Estos fenómenos, en tanto mediaciones diversas, no podemos hacerlos desaparecer a la hora de contribuir a legitimar hechos, porque construyen valores, actitudes y sedimentan comportamientos.

Desafíos de la Radio en la pandemia

La radio en Cuba fue sometida a uno de sus mayores retos durante los meses de marzo de 2020 hasta principios del 2022. Compartir información, exponer historias de vida, sentirse identificados con los problemas de otros, emocionar, informarse e interpretar las enseñanzas desde los hechos narrados resultaron entre otros, ejercicios

cotidianos a los que se enfrentaron los profesionales del medio durante más de año y medio para fomentar una adecuada percepción de riesgo sobre la enfermedad en la población, en función de argumentar, convencer y acompañar a los cubanos en momentos de dolor.

En su *inventario de vulnerabilidades y de acciones de comunicación en tiempos de crisis*, la Radio Cubana aprobó en Marzo de 2020 *normas y procedimientos generales para su implementación en este período* y definió su actuación, al identificar funciones y estrategias de la institución para evitar la improvisación “*conjunto de acciones comunicativas, integradas en un plan de comunicación para situaciones de crisis (o en su defecto, plan de comunicación que la empresa articula de cara a la prevención y resolución de situaciones que ponen peligro la imagen y el normal funcionamiento*”.

Según la Dirección Nacional de la Radio Cubana, se disponía “*como ningún otro sistema de medios de comunicación del país, con plantas radiales en más del ochenta por ciento del total de los municipios a nivel nacional- capaces de cubrir con información actualizada e inmediata los acontecimientos de Cuba y de la localidad*”.

Esta mirada sobre el medio y su importancia en tiempos de crisis sanitaria estuvo en correspondencia con el comportamiento de la Radio en América Latina donde “su capilaridad territorial y capacidad para llegar a zonas geográficas alejadas (...) les asignó un papel central al momento de hacer llegar a sus audiencias los contenidos educativos, así como también información de interés público nacional, regional y local. (Espada, A. (2021:11)

En relación al tema, Alsina, 1989) comenta la existencia de un grupo de emisoras y estudios resultó clave en el orden estratégico para responder a necesidades comunicativas en tiempos de crisis sanitaria, y conformar un sistema de trabajo vital y sostenible en el tiempo para producir noticias un proceso que se inicia con el acontecimiento, y se genera en dependencia de fenómenos externos al individuo-, o sea los contextos-, y son los mismos sujetos quienes les dan sentido.

Tabla 1 – Composición del Sistema Nacional de la Radio Cubana

Emisoras en todo el país	100
Emisoras de carácter nacional	6
Emisora Internacional	1
Emisoras de carácter provincial	19
Emisoras de carácter municipal	74
Estudios radiales en diferentes localidades del país	90

Fuente: Radio Cubana

Entre los meses de marzo a abril de 2020, el Sistema de la Radio adopta 24 medidas, cumplidas en su totalidad, y define al Noticiero “*Todos por Cuba*” como “*propuesta que surge como acción comunicativa del Sistema en el contexto del enfrentamiento del país a la COVID19*”.

Métodos

El estudio realizado sobre el noticiero “*Todos por Cuba*”, fue fundamentalmente de *tipo cualitativo* con un enfoque descriptivo e interpretativo. Se utilizó el método de análisis de contenido, a partir de un muestreo de tipo intencional que abarcó 917 muestras radiadas durante los cuatro primeros meses de enfrentamiento a la enfermedad, abril-junio del 2020, y después la aplicación de otras técnicas de la investigación cualitativa en el período de 2022, tras haber concluido el aislamiento social en el país y la entrada a la llamada “*nueva normalidad*”.

Los métodos *según* (Strauss y Corbin, 1990), entendidos como el conjunto de procedimientos y técnicas para recolectar y analizar datos. *El estudio asumió la observación participante, la entrevista a profundidad con expertos y realizadores radiales, Grupos focales con colectivos de programas, y encuestas estandarizadas* a una muestra de periodistas de todo el país.

Igualmente se realizó la consulta de diversas fuentes documentales vinculadas con normativas generadas por la Radio Cubana. Se tuvo en cuenta además los resultados de monitoreos de especialistas al programa *Todos por Cuba* e investigaciones sociales realizadas durante el período de la salida al aire del espacio radiofónico, además de la consulta bibliográfica.

El uso de la técnica de *triangulación* para el análisis de los datos ofreció varias perspectivas, fuentes de datos y observadores cualitativos/cuantitativos distintos, con el propósito de certificar la validez de los resultados desde una mayor explicación y riqueza de la complejidad del comportamiento humano al estudiarlo desde más de un punto de vista. (Cohen y Manion, 2000).

Rutinas productivas en tiempos de crisis

En el diseño de la investigación fueron identificadas categorías específicas como el de *rutinas productivas*, y *gestión y generación de contenidos*. Según formulaciones teóricas, las *rutinas productivas* constituyen un proceso de construcción social de la realidad, que parte desde lo objetivo para llevar a cabo la fabricación de las noticias.

Asimismo, las rutinas productivas constituyen un conjunto de acciones y normas surgidas de las exigencias que genera la dinámica productivo-editorial-tecnológica de una empresa mediática y el intenso proceso de mediación objetivo presente en cada una de sus fases (recolección, selección y presentación). En ellas se evidencia, además, el aprendizaje profesional derivado de ese quehacer que llega a asociarse, como regla, a la repetición y las costumbres y tienen su repercusión en el resultado final de la labor periodística.

Siendo este un campo amplio de estudio en los medios de comunicación, las *rutinas productivas* se conocen también como “prácticas adquiridas -consciente e inconscientemente- en el contexto productivo de los medios y posibilitan la selección e incorporación de las informaciones al flujo productivo, a partir de los criterios de noticiabilidad y valores/noticia, y no constituyen fórmulas rígidas” (Wolf, 1987, p. 248). El autor identifica dentro del proceso de las rutinas productivas tres fases: *recolección, selección y presentación de las noticias*.

Por su parte, la *gestión de contenidos* está ligada al saber hacer (*know-how*) de una organización, a su valor organizacional y a la representación explicitada de su actividad.

La gestión y generación de contenidos asumida como un proceso complejo que implica identificar qué información, con independencia de su forma de presentación o grado de estructuración, utiliza una organización; permitir su reunión, conservación y tratamiento; propiciar y mejorar su uso, y valorar cómo contribuye a que la organización alcance sus objetivos. (Esteban Navarro, 2006).

Todos por Cuba: hito en la Radio nacional

A tono con las exigencias comunicativas durante el período de crisis sanitaria, el sistema radial avanzó hacia una gestión de la comunicación más eficiente en un entorno de aislamiento social y distanciamiento físico.

La Dirección Nacional de la Radio Cubana asumió la práctica comunicativa con las fuerzas profesionales disponibles en las emisoras cubanas (nacionales, provinciales y municipales, así como en sus estudios de radio) para multiplicar las principales acciones del sistema de salud y el gobierno con visión nacional, sin descuidar la presencia de contenidos locales.

El espacio radiofónico *Todos por Cuba* nació el 19 de marzo de 2020, solo ocho días después de detectado el primer caso de COVID-19 en territorio nacional, en encadenamiento con más de noventa plantas radiales y dirigido a potenciar *rutinas productivas* de todas las instituciones y profesionales del medio con diversas formas de hacer, en función de tributar trabajos periodísticos a un programa diario.

En tanto reto, la investigación apuntó a conocer el comportamiento de procesos de comunicación institucionales para gestionar y generar productos comunicativos específicos del noticiero “*Todos por Cuba*”, transmitido como parte de la dinámica de la Revista Informativa *Haciendo Radio, provenientes de varias plantas radiales del país en dirección a una sola: Radio Rebelde*.

El programa radial emerge con definición de su estructura y formas de producción aprobadas por la máxima dirección de la Radio Nacional, que el tiempo iría corroborando y/o modificando.

Llamar la atención de las audiencias con un segmento de noticias bien estructurado, entre las 7 y 10 am y 7 y 30 am de lunes a sábado en la revista *Haciendo Radio*, requirió mucha intencionalidad en el diseño de planificación de los contenidos, entre quienes tuvieron la responsabilidad de mantener el ejercicio diario para garantizar la salida al aire del espacio radiofónico en contacto permanente con sus hacedores en todo el ámbito nacional.

Pocos días después de su salida al aire en la jornada matutina, el espacio radiofónico se extendió al horario vespertino de 4:00 pm a 4:20 pm. En ambos casos, aprovechando tiras horarias de máxima audiencia, según investigaciones sociales, para lograr que el mensaje llegara a mayor cantidad de oyentes.

En la capacidad de la radio para gestionar y generar contenidos para este espacio radial hubo que reconsiderar *una planeación estratégica diferente y proactiva* diaria y con frecuencia semanal, otro de sus rasgos distintivos durante la etapa, para la implementación de diferentes acciones en el orden comunicacional.

La presentación de los contenidos periodísticos, la retroalimentación con el equipo de dirección del programa, los enfoques de noticiabilidad que demandaría la audiencia en cada momento, las formas empleadas en los discursos narrativos, entre otros, se convirtieron en centro de atención y seguimiento durante los procesos de producción del noticiero.

Miradas desde la noticiabilidad

En el análisis de la muestra estudiada, los elementos de *noticiabilidad* o valores-noticia de materiales periodísticos directamente asociados a la experiencia de “*Todos por Cuba*” más recurrentes fueron *la inmediatez, proximidad, singularidad e interés humano, “conjunto de criterios, operaciones, instrumentos con los que los aparatos de información abordan la tarea de elegir cotidianamente, entre un número imprevisible e indefinido de acontecimientos, una cantidad finita y tendencialmente estable de noticias”* (Wolf, 1991, p. 117).

Para propiciar una más efectiva decodificación de los contenidos de los materiales radiales y una mayor cercanía con las audiencias, las formas narrativas utilizadas recurrentemente por los periodistas estandarizaron la presencia de relatos con la incursión de técnicas literarias, no siempre con una narración lineal y sí en flash-back, tomando como punto de partida una historia de vida como “gancho” para desarrollar el resto del relato, ello permitió que los oyentes se sintieran más identificados asumiendo las experiencias radiadas como propias, para contribuir no solo a informar, sino además persuadir con los mensajes.

El propósito fue el de buscar informar a los individuos de modo responsable, tocando corazones para afianzar una genuina conciencia racional frente a los estados de confusión, incertidumbre, ansiedad y agobio que suelen acompañar a cualquier situación adversa.

Estos principios fueron consustanciales durante el período de crisis sanitaria con la gestión de gobierno caracterizada por ser activa y movilizativa, cualidades que estuvieron siempre como parte de los contenidos de los materiales periodísticos enviados a la redacción central desde las provincias.

Lo primero resultó ser inmediato, anticiparse para informar y presentarlo con la mayor cantidad de elementos noticiosos posibles a las audiencias. Lo segundo saber qué decir, cómo y dónde decirlo, para no manipular la realidad, comunicar, intervenir con otros factores como la empatía o la emoción, brevedad, transparencia y un buen discurso.

El énfasis principal estuvo en el acompañamiento del *contenido y la forma* como elementos cualitativos esenciales de los mensajes, coincidente en las respuestas de más del noventa por ciento de los entrevistados durante nuestra investigación que consideraron se alcanzó una comunicación asertiva ponderando lo racional y lo lógico.

En la interconexión de *contenido-forma-amenidad-raccord* en un tema complejo como el del tratamiento a la enfermedad provocada por la COVID19, se puso a prueba el desafío de integrar variedad de géneros periodísticos y *responder a las características generales de un programa* y alcanzar los balances necesarios en el uso de formas narrativas y la exposición de los hechos durante las emisiones del noticiero.

Para alcanzar estos propósitos se percibió la necesidad impostergable por los periodistas de asumir con pericia la inserción de los contenidos (voz, música, efectos), según resultara el caso, de la forma más intencional posible para posicionar “la huella sonora” en el oyente, y acompañar el contenido de cada trabajo con efectividad, atendiendo a lo complejo de un tema como el enfrentamiento a la COVID19.

“*Todos por Cuba*” aprovechó todas las posibilidades lúdicas del medio, siendo la *palabra* fundamental para la radio, igualmente la estructura de los materiales periodísticos acompañados de otros medios expresivos.

En este sentido actúan los géneros periodísticos, como presentación final de los productos radiofónicos, entendidos no solo como conjuntos de reglas de producción discursiva, y pactos que se establece con los radioyentes, sino además como modos en que los conjuntos de reglas se institucionalizan, se codifican y se hacen reconocibles, organizando la competencia comunicativa tanto de emisores como de destinatarios. (Vigil, 2005).

Seleccionar el género periodístico adecuado, en el momento preciso para cada emisión, constituyó para los hacedores del “*Todos por Cuba*” otro desafío, al poner a prueba la competencia profesional de sus decisores, un equipo conformado por representantes de la Radio Cubana y Radio Rebelde, planta matriz que generó el espacio.

Un antes y el después

Al evaluar el resultado de un estudio de 917 materiales periodísticos seleccionados entre marzo y junio de 2020, apenas tres meses después del inicio de la pandemia, momento muy complejo de la enfermedad y de creciente

predominio de la llamada infodemia, la *información* - como género periodístico-, alcanzó la mayor jerarquía, y como práctica periodística resultó la más demandada buscando respuestas científicas a la manera de actuar del virus y cómo enfrentarlo en Cuba, en contraposición a la abundancia de noticias disponibles a escala internacional, para legitimar mensajes por fuentes oficiales del país que respondieran a nuestros intereses.

Tómese como referencia que, según datos del sitio institucional del Ministerio de Salud Pública, revelados por la Organización Panamericana de la Salud (OPS), entre el 11 de marzo que se reportó el primer caso de la enfermedad en Cuba hasta el cierre del 18 de junio, en el país se habían reportado 2305 casos confirmados con 85 fallecidos, cifras que causaron un gran impacto en el orden psicológico en las personas.

Al valorar el cierre de una dura etapa de enfrentamiento a la enfermedad, el Ministro de Salud Pública, Doctor José Ángel Portal Miranda refería “han sido tres años de resistencia y crecimiento constantes, en los que médicos, científicos, maestros, personal de enfermería, choferes, técnicos, informáticos, estudiantes...el pueblo todo...se convirtieron en protagonistas de la heroicidad que ha sido para esta Isla defender, ante cualquier circunstancia, el derecho a la vida” (Portal, 2023).

Los números reflejan durante el mes de junio de 2020, la necesidad permanente de informar acerca de las características de una enfermedad desconocida hasta la fecha, para modelar comportamientos en el orden personal, familiar y comunitario.

Por eso resalta igualmente la presencia de otros géneros periodísticos o formas narrativas vinculadas con la interpretación, el ejercicio del criterio sobre la realidad circundante, las historias de vida que toman como centro en esta etapa al personal médico, de apoyo en centros de aislamiento y los técnicos y paramédicos que trabajaron a riesgo de sus vidas en el enfrentamiento a la pandemia, sin descuidar el apelar a las emociones re-significando la realidad a partir del uso de la crónica o el reportaje para mover sentimientos.

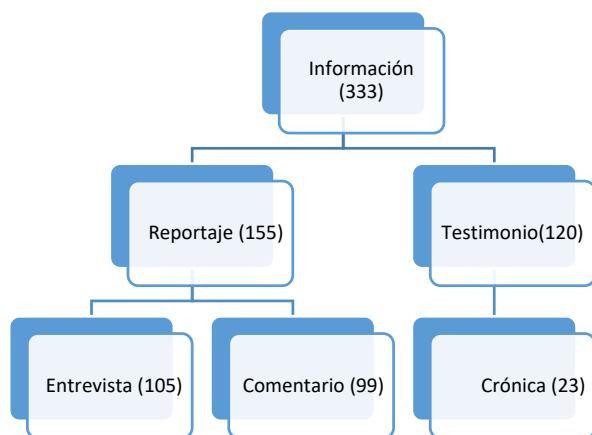


Fig. 1 – Géneros periodísticos radiados en la muestra comprendida entre el período de Marzo-Junio 2020

En tanto elemento distintivo, dentro de la cultura de los periodistas, los materiales demostraron la recurrencia del elemento humano en los mensajes de los trabajos (306), con los públicos como eje de la mayoría de los materiales ejerciendo la opinión, y también con la presencia de diversas fuentes autorizadas para informar sobre el desarrollo de la enfermedad.

Con el decursar de los meses, el tributo de contenidos periodísticos en el noticiero “*Todos por Cuba*” fue transitando de lo meramente informativo hacia una tendencia más diversa en cuanto a la manera de presentar los materiales con mayor presencia de elementos para estimular las emociones, y llegar al “corazón” de las personas, comunicar con optimismo, y crear una cultura sanitaria adecuada sobre cómo acentuar la responsabilidad individual y comunitaria, para enfrentar la pandemia, lo cual le confirió un sentido utilitario a los contenidos, ratificando la importancia de la Radio y del noticiero “*Todos por Cuba*” en particular, en este contexto de emergencia sanitaria.

Tras la llegada de la *nueva normalidad*, a mediados del año 2022, la aplicación de diferentes técnicas de investigación cualitativas a directivos y expertos de la radio, demostró, por el contrario, una transformación en los contenidos de los trabajos radiados y los elementos de noticiabilidad que los sustentaron.

En este período, la investigación contempló entrevistas a 53 periodistas y 20 a expertos de la radio cubana que depararon entre sus resultados que uno de los pilares más representativos durante esta última etapa de crisis sanitaria en el 2022, fue el mayor uso por los profesionales del noticiero del método periodístico de indagación, para mostrar experiencias de vida durante el sostenido combate frente a la COVID19, los sueños de las personas y sus angustias, las maneras de mostrar resiliencia, historias anónimas de héroes y heroínas de esta “batalla”, en función de *informar, interpretar los hechos, apelar a los sentimientos y educar* para proteger la vida humana.

Esta *mediación situacional* o temporal incidió a la hora de contrastar los resultados de dos momentos muy diferentes y explicar el por qué el uso en los últimos meses, de contenidos periodísticos más recurrentes como *las entrevistas y el reportaje* como vías discursivas para narrar experiencias e historias de vida.

Conocer los contextos donde los periodistas interpretaron la realidad vivida fue imprescindible para interpretar estos cambios: primero, al inicio de la pandemia, caracterizado por muy poco conocimiento de la enfermedad, información abundante pero muy manipulada; un segundo escenario, con mayor experticia en el tratamiento científico a los cuadros de salud presentados, sistematización de rutinas para enfrentar el virus y el desarrollo de la vacunación masiva a la población cubana mayor de dos años que acentuó el optimismo acerca de que la enfermedad podría ser vencida.

Al abrirse un amplio espectro de producciones noticiosas con el aporte de los radialistas, cada uno imprimió su sello, lo cual contribuyó a dotar al discurso radiofónico de un tono de singularidad dentro de la diversidad de enfoques y estilos, otro rasgo distintivo del “*Todos por Cuba*”.

Noticiero Todos por Cuba: filtro profesional

Más de un año de crisis sanitaria y la mayoría en aislamiento social, permitió identificar a los profesionales de mayores potencialidades y habilidades en el país, relanzar a través de la Radio Nacional a periodistas conocidos solo a nivel territorial y poner en práctica formas narrativas novedosas entendidas como maneras en que cada profesional presentó su relato, estructuró, jerarquizó los valores noticia, y articuló otros códigos del discurso radiofónico como la música y los efectos en sus materiales para contar historias o dar a conocer la noticia.

Si el noticiero, según el resultado de la aplicación de las encuestas y entrevistas a profundidad, tuvo una favorable aceptación entre sus directivos, expertos y realizadores fue debido también a la presencia de *ritmos, tonos, voces y cadencias diversas*, en armonía con la identidad de Radio Rebelde como planta matriz que recibió y puso en antena los trabajos periodísticos procedentes de varias emisoras del país, locales y provinciales, referencias positivas, enriquecedoras en el orden cultural y artística.

Como muestra la figura 3, desde cada territorio del país, hubo representación de profesionales que tributaron para el “*Todos por Cuba*”.

Tabla 2 – Cifra de profesionales que tributaron a Todos por Cuba desde las provincias

Emisoras y/o provincias	Periodistas que aportaron al programa
Pinar del Río	4
Artemisa	4
Mayabeque	5
Matanzas	4
Villa Clara	6
Sancti Spiritus	7
Cienfuegos	4
Ciego de Ávila	3
Camagüey	5
Las Tunas	6
Holguín	6
Santiago de Cuba	4
Granma	5
Guantánamo	3

Isla de la Juventud	4
Dirección Provincial La Habana	4
Radio Progreso	3
Radio Rebelde	19
Radio Taíno	4
Radio Habana Cuba	3
CMBF	1
Radio Enciclopedia	1
Radio Reloj	2
Radio Cadena Habana	2
Total	109

Fuente: Radio Cubana

Más de un centenar de profesionales tributaron al noticiero radial “*Todos por Cuba*”. Como novedad, algunos de ellos provenientes de plantas radiales cuyo perfil predominante no es precisamente el informativo, podríamos mencionar a Radio Enciclopedia y CMBF, emisoras musicales.

El hecho no había tenido precedentes en la Radio Cubana y confirma la importancia que el sistema nacional le confirió al espacio en la necesidad de aunar a la mayor fuerza posible de profesionales en la batalla comunicacional para enfrentar la pandemia.

Caminar junto al tiempo

El estudio logró identificar tres etapas generales entre los rasgos más distintivos del desarrollo del noticiero “*Todos por Cuba*” en correspondencia con las medidas y avances de la gestión del Gobierno para vencer la enfermedad en el país, lo que repercutió en los elementos de noticiabilidad más empleados y la presentación de los contenidos a los públicos.

Primera etapa correctiva (marzo-julio 2020): Concentrada en la información general sobre el estado epidemiológico del país y en las provincias. Momento inicial de identificación del virus en Cuba y su extensión hacia todo el país. Sus contenidos tuvieron mayor énfasis en la prevención en la medida en que fueron conociéndose detalles de la enfermedad.

Segunda etapa de consolidación agosto 2020 - octubre de 2021): Abarcó la mayor intensidad e impacto epidemiológico en el país, e incluyó el seguimiento sobre la búsqueda de los mejores resultados científicos para crear mayor inmunidad de la población ante el virus (las vacunas). Los materiales periodísticos tuvieron entre sus

mayores protagonistas al personal médico, del sector de la salud en general y paramédicos, y el trabajo en la llamada zona roja.

Tercera etapa de precisión (noviembre 2021-febrero 2022): Se consolida una sola emisión del espacio. El país comienza a retornar paulatinamente hacia la llamada nueva normalidad. Se concentra los mejores materiales periodísticos para el segmento de *Todos por Cuba* en Hacienda Radio.

Mediaciones y planeación de los contenidos

Las condiciones de aislamiento social, la necesidad del trabajo a distancia, - dos de las medidas sanitarias más imprescindibles para minimizar los efectos de la pandemia-, influyeron en los modos de planeación de los contenidos para el espacio radiofónico “*Todos por Cuba*”, limitando el contacto personal que resultó mínimo.

Más de 60 por ciento de los entrevistados durante la investigación consideraron que la vía del correo electrónico y las redes sociales digitales resultaron las más recurrentes para interactuar con los directivos del programa radial.

El sistemático uso de las nuevas tecnologías de la Información y las Comunicaciones (Tics) constituyó precisamente el rango distintivo y permanente en las rutinas productivas de los periodistas que gestionaron mayormente sus contenidos por la vía del WhatsApp para lograr entrevistas a distancia o declaraciones del personal sanitario en hospitales y centros de aislamiento, y como modo de retroalimentación.

Asimismo, el uso de la red social digital Telegram hizo crecer a muchos de nuestros periodistas que lograron sacarle mayor provecho a esta vía de comunicación e incluso fueron convocados permanentemente a incrementar sus habilidades profesionales.

No solo fue el gestionar los contenidos, sino además tener la capacidad de procesar los datos obtenidos mediante la edición de los materiales en casa, un proceso antes desarrollado en equipo en nuestras emisoras principalmente.

El correo electrónico y las redes sociales devinieron fuentes para orientar, retroalimentarse y conocer de primera mano orientaciones temáticas para la planificación de los contenidos de las emisiones del espacio, también para acortar distancias y reducir tiempos de realización, con mayor autonomía para asumir tareas.

Durante el enfrentamiento a la pandemia, los profesionales de la Radio Cubana tuvieron como fortaleza el disponer de casi 700 dispositivos móviles (teléfonos celulares) en todas las emisoras del país, para gestionar y generar información, convocar entrevistados, acceder a información, producir videos, entre otras funciones, una mediación tecnológica imprescindible para garantizar materiales periodísticos durante la etapa de crisis y de aislamiento, con casi nulo contacto físico con las fuentes de información, y además para garantizar la comunicación más expedita con los eslabones reguladores de los procesos.

En el acápite institucional, las entrevistas evidenciaron la importancia de la retroalimentación con los decisores cercanos para encauzar con efectividad la gestión y generación de los contenidos tributados, favorecidos por los adelantos de la tecnología y la comunicación más expedita por diferentes vías, además de la verbal, directamente con la dirección del programa, aunque simultáneamente se contactó con las Direcciones Provinciales de Radio y, en menor medida, con los jefes inmediatos de los reporteros involucrados.

Desde la salida al aire de “*Todos Por Cuba*”, la Radio Cubana creó un Grupo de Dirección conformado por la instancia nacional y Radio Rebelde con el propósito de encauzar, dirimir y orientar las principales decisiones en el orden organizativo y de contenido vinculado con el espacio radiofónico, garantía para el ejercicio de un mando único y cumplir con el desafío de darle coherencia y garantizar contenidos, y el necesario equilibrio al espacio radial.

Lo anterior se convirtió en otra innovación de carácter organizacional, inédito por su sostenibilidad en el tiempo en el sistema, antes solo fue empleada en casos puntuales y por poco tiempo, al imbricar a protagonistas de dos organizaciones mediáticas diferentes en pos de un solo objetivo.

Las indicaciones institucionales hacia las provincias aportaron visiones diferentes y tuvieron en cuenta las particularidades de cada localidad, para ayudar a una mayor objetividad en los trabajos, encauzar los contenidos, a partir de solicitudes de trabajos con predominio de formas narrativas concretas y depositando la responsabilidad para su realización en profesionales idóneos para cumplir con esta función.

Desencadenar este sistema de trabajo permitió fusionar dos conceptos básicos: no solo el de solicitar materiales periodísticos a los territorios sino el de tener en cuenta iniciativas propias para obtener un producto final más enriquecido, y crear un ambiente positivo para que los profesionales se sintieran cómodos para interpretar, sin camisas de fuerza, las necesidades e intereses de la dirección del espacio radial.

La implementación de estas prácticas profesionales como línea de trabajo del noticiario, con la participación de un significativo número de periodistas y directivos, representó la oportunidad, tanto de las emisoras municipales como de nuevos y jóvenes periodistas de formar parte de un proyecto que permitió un mayor alcance y reconocimiento al trabajo, a su vez alternativa de auto superación y para ampliar el espectro profesional jalados por el hecho de que, por el alto estándar y alta nivel de competencia, solo serían seleccionados los trabajos más coherentes y capaces de representar el valor de la radio cubana en su máxima expresión.

El reconocimiento a las potencialidades de los profesionales de emisoras provinciales y locales se validó como tendencia en el 79.25%, de los encuestados, quienes expresaron que los materiales periodísticos tributados para el programa salieron al aire.

El noticiario *Todos por Cuba* logró orden cuantitativo, la mayor representatividad territorial posible durante sus emisiones a juicio de expertos y periodistas. El 79.24% de los encuestados confirmó positivamente este acápite, mientras un 18.86% declaró que esta representatividad solo estuvo presente en algunas ocasiones.

Otro rasgo presente en los materiales periodísticos tributados durante el período fue el de la *exclusividad* de los trabajos presentados por los periodistas, el 45,2% del total de los entrevistados alegaron que sus reportes salieron simultáneamente por vez primera en “*Todos por Cuba*” y en sus respectivas emisoras, lo cual denota reconocimiento al noticiario y también confianza en sus realizadores.

La Radio Cubana: precedente en tiempos de pandemia

Desde los criterios aportados por especialistas con más de dos y tres décadas de trabajo en el medio radial, la capacidad del Sistema Nacional de la Radio Cubana para unir por vez primera a toda la Radio no había tenido similar precedente antes del surgimiento de la pandemia, pues como nunca antes se logró una acertada articulación de sus emisoras para ser una sola voz sonora y con más aciertos que desaciertos se narró el combate frente a la pandemia desde los sonidos.

“*Todos por Cuba*” contó vivencias y el acontecer de la pandemia desde un enfoque de carácter nacional que posibilitó llegar a múltiples territorios a lo largo del país, combinando lo nacional y lo local y viceversa, lo local muchas veces trascendió su espacio geográfico para convertirse en una experiencia y enseñanza para el resto del país.

Los oyentes tuvieron la oportunidad de escuchar sobre la marcha de tareas en el orden social, económico y político en cada territorio de la geografía cubana, garantizando una visión nacional desde varias perspectivas: provincial, municipal, local.

En el orden de su aceptación y disposición para trabajar en el espacio, se activaron resortes dirigidos a estimular la participación profesional como una referencia para probarse en el orden individual y mostrar capacidad de adaptación para atemperarse a la dinámica de la situación epidemiológica del país reflejando en sus emisiones las reuniones del Grupo Temporal de Trabajo del Gobierno, los encuentros de los científicos con las máximas autoridades gubernamentales, así como toda la información generada en las comparencias del Doctor Francisco Durán en la TV y la Radio. Lo general se intercaló con lo particular llegados desde los territorios lo cual le imprimió variedad de géneros y enfoques al segmento.

El concepto de mando único para la dirección y planeación estratégica del trabajo fue mostrado como otro logro del programa para su sostenibilidad en el tiempo.

La creación del Grupo de Trabajo integrado por un representante de Radio Rebelde y la Radio Cubana resultó clave desde un primer momento para coordinar y recibir los materiales periodísticos y jerarquizar los contenidos más importantes en cada emisión, lo cual aseguró no solo vitalidad, también la salida de lo más importante editorialmente en el día con el adecuado equilibrio y balance de géneros y de temas.

Los contenidos se planificaban según el diseño editorial establecido en los diferentes momentos de la pandemia; también se tenía en cuenta la planificación temática de las emisoras y las prioridades del Partido, además, se le incorporaron a la planificación intereses nacionales y provinciales haciéndolos corresponder, como el ahorro, la agricultura, la economía, logros de la salud y de todo el personal de apoyo en la lucha contra la pandemia en centros de salud y de aislamiento entre otros. Para ello también existió comunicación directa con la radio nacional realizando los ajustes necesarios antes de la salida al aire de cada material periodístico.

Los trabajos periodísticos resultaron planificados por temas, y obviamente según la agenda editorial, siempre en correspondencia con los intereses de la Radio Cubana, quien de conjunto con los especialistas de Radio Rebelde se encargaban de solicitar los materiales a las diferentes emisoras.

Otro aspecto relevante fue el de la motivación que derivó en el interés de todos los periodistas por incluirse en las emisiones del “*Todos por Cuba*”, tanto los de las emisoras provinciales como las municipales, devenida una competencia fraternal y enriquecedora con muy buenos resultados en cada una de las emisiones transmitidas.

En las entrevistas a expertos, un criterio sistematizado fue el rigor en los mecanismos de la planificación, evaluación y control como principales instrumentos de trabajo, en los que cada emisora sincronizó exitosamente en el nuevo noticiario.

A partir de la situación epidemiológica existente en cada provincia, y en cada territorio municipal, la dirección del espacio “*Todos por Cuba*” logró articular los contenidos, atemperados a la situación del país, tal y como se analizaba diariamente por parte del Grupo Temporal de Trabajo.

Al caracterizar los momentos que marcaron puntos de inflexión en el desarrollo del espacio radiofónico, desde las diferentes técnicas de investigación cualitativas y cuantitativas aplicadas se identifican los tipos de mediaciones más significativas durante la gestión y generación de contenidos del noticiero “*Todos por Cuba*”:

Mediación situacional y de contenido: los periodistas en su mayoría trabajaron en condiciones de aislamiento, pocos en sus emisoras. El espacio demostró una metamorfosis en la presentación de sus contenidos que evolucionaron desde lo estrictamente informativo hacia lo más interpretativo y lúdico.

Mediación tecnológica: disponer de un grupo de 653 profesionales con dispositivos móviles conectados a través de datos a Internet permitió gestionar entrevistas, información, testimonios por esta vía y enviarlos hacia el Grupo de Dirección.

Mediación técnico-profesional: el considerable número de profesionales de la Radio disponibles con capacidad para editar sus materiales radiofónicos proporcionó una mayor autonomía e independencia para no solo gestionar contenidos, sino además para su generación. Permitted, en el corto plazo, identificar las potencialidades y a los mejores profesionales del país y las provincias.

Mediaciones surgidas con las ideologías profesionales de los periodistas: Vinculadas con las acciones de autorregulación y la profesionalidad concebidas desde un mando único, el Grupo de Dirección Temporal creado al efecto liderado por la Radio Cubana y Radio Rebelde.

Mediación geográfica: expresado en la participación de profesionales de las emisoras municipales y estudios, mayores conocedores de las fuentes de información en cada lugar, lo cual contribuyó a acortar plazos a la hora de tributar trabajos, y a dotar a Todos por Cuba de una visión integral y holística de todo el país, sin tener que depender exclusivamente de los corresponsales nacionales.

El espacio “*Todos por Cuba*” demostró una rutina de producción que permite activarse en cualquier circunstancia de crisis ciclones, huracanes, fenómenos naturales u acontecimientos puntuales en el país.

La idea del encadenamiento de las transmisiones con 90 emisoras del país, multiplicó el papel esclarecedor de los contenidos hacia la población con la mayor inmediatez posible. Unir a todo el sistema en pos de un propósito como el “*Todos por Cuba*” ratificó la necesidad de cambios en los diseños de programación con la ampliación notable del tiempo al aire en vivo, y la introducción de propuestas que priorizaron la información y la orientación.

La Radio Cubana durante esta etapa se consolidó como un potente sistema de comunicación, capaz de articularse con unidad y sinergia con Radio Rebelde destacándose la estrategia de los encadenamientos nacionales y provinciales (alianzas).

Durante la etapa de enfrentamiento a la COVID-19, el segmento noticioso “*Todos por Cuba*” garantizó la vitalidad y unidad del Sistema de la Radio Cubana con sus transmisiones analógicas, audio en tiempo real por Internet y presencia en el ciberespacio de los 70 sitios Web, además de los contenidos que se comparten para las redes sociales.

Conclusiones

El desarrollo de la experiencia asumida por el Sistema Nacional de la Radio Cubana para el enfrentamiento en el orden comunicacional de la crisis sanitaria de la COVID19 define rasgos en la concepción de sus rutinas productivas

que constituyen un referente hasta el ese momento inédito en la gestión y generación de contenidos, aplicables a otras situaciones de comunicación en crisis atendiendo a su sostenibilidad en el tiempo.

La radio logró adaptar sus rutinas productivas al nuevo escenario sanitario con una concepción de mando único, rigurosa planificación temática diaria, identificación de los mejores profesionales en todo el país para asumir los retos noticiosos, comunicación más expedita con las direcciones de Radio a nivel provincial.

El noticiero “*Todos por Cuba*” materializó de forma coherente e inmediatez la demanda noticiosa de sus audiencias, al mezclar estilos y tendencias del periodismo radiofónico dotados de variedad de contenido, formas y timbres al espacio radiofónico.

El espacio logró consolidar el pensamiento radial como una unidad de forma y contenido, entendido como el producto comunicativo elaborado de forma colectiva, en un breve espacio de tiempo con cohesión temática y estilística, -incluido el tiempo establecido para los materiales, créditos uniformes para los trabajos y géneros periodísticos a demanda-, para legitimar un periodismo de mayor respeto, con credibilidad y confianza ganadas por sus públicos desde la habitualidad en el consumo de las noticias.

La creación del Grupo de Trabajo integrado por un representante de Radio Rebelde, como planta matriz, y de la Radio Cubana fue vital para coordinar y recibir los materiales periodísticos y jerarquizar los contenidos más importantes para cada emisión, lo cual aseguró no solo vitalidad, sino además la salida de lo más importante editorialmente en el día con el adecuado equilibrio y balance de géneros y de temas.

Esta ruta en el tiempo para gestionar y generar contenidos destinados al programa permitió darle mayor participación a las direcciones provinciales y municipales de la Radio y sus integrantes, interactuando con el grupo principal que laboró en La Habana. Igualmente, logró definir tres etapas principales en el desarrollo del espacio en correspondencia con los períodos de mayor o menor intensidad de la pandemia en Cuba, lo que tuvo una respuesta en los contenidos de los materiales periodísticos y la mayor o menor jerarquía de los protagonistas de las narrativas de los trabajos.

Apostar durante la salida de las emisiones de “*Todos por Cuba*” a alcanzar rutinas productivas más dinámicas contribuyó a elevar la profesionalidad y creatividad desde cada una de las salidas del espacio radiofónico, teniendo como soporte imprescindible el máximo uso de las nuevas tecnologías de la Información y las Comunicaciones (Tics), también influidos los procesos de gestión y generación de contenidos por diferentes tipos de mediaciones: tecnológicas, profesionales, de ideologías profesionales, situacionales y geográficas.

El espacio respondió a la segmentación de las audiencias, con una propuesta más amplia y diversa, unidad entre el contenido y la forma de los mensajes, articulados con una mayor variedad de los trabajos.

En este particular, se logra conciliar intereses informativos de las audiencias de los municipios, provincias y la nación como parte del Sistema Informativo Nacional. El haber alcanzado este objetivo desde el inicio contribuyó a darle visibilidad a las distintas regiones del país con sus maneras de hacer y pensar la radio y ofreció la posibilidad para que todos los periodistas de nuestras emisoras interactuaran con el sistema nacional.

La manera de gestionar por la Radio Cubana, a través de un proyecto único durante el enfrentamiento a la pandemia, ratificó la necesidad de disponer de una estrategia anticipada en tiempos de crisis, tanto en el orden organizacional, o sea con los públicos internos, como de cara a las audiencias que reciben los mensajes.

Los resultados aportados por el proyecto comunicacional “*Todos por Cuba*”, permiten a la Radio Cuba disponer de un diagnóstico general del comportamiento del sistema no solo en respuesta a la contingencia sanitaria sino además en el orden técnico-profesional para medir niveles de desarrollo profesional de los periodistas de los sistemas provinciales de Radio, conocimiento que permitirá diseñar a corto plazo planes de capacitación y/o formación de periodistas en el medio radial a nivel nacional.

Referencias

- Alberto, J. L. (1974). *Periodismo. Géneros. Gran Enciclopedia Tomo XVIII*. Madrid: Rialp
- Arias Rivera, M. (2021). *Perspectiva estratégica en la gestión de la Covid-19 en Cuba*. CLACSO.
- Arnheim, R. (1980) *Estética radiofónica*, Barcelona: Paidós.
- Alsina, M. R. (1989). *La construcción de la noticia*. Barcelona: Paidós.
- Barbero, J. M. (1998). *De los medios a las mediaciones*.
- Balsebre, A. (1994). *El Lenguaje radiofónico*. Cátedra, 1ª edición
- Cubana, R. (2020). Normas y procedimientos generales para implementación de su actuación en tiempos de crisis epidemiológica.
- Enrique Jiménez, A. M. (2005). La gestión del conocimiento en las universidades. *Jornadas españolas de documentación* Vol. 9.
- Espada, A. (2021). *El impacto de la pandemia del COVID-19 en la sostenibilidad de los medios de comunicación en América Latina*. UNESCO, Office Montevideo and Regional Bureau for Science in Latin America and the Caribbean.
- Gaceta Oficial de Cuba. (2023).

- García, D. M. (s.f.). Infodemia Global. Desordenes informativos, narrativa fakey fact-checking en la crisis de la Covid-19 <https://www.cepal.org> *Impacto del COVID-19 en el sector de media e internet*. (2020). <https://www.comscore.com/lat/Prensa-y-Eventos/Presentaciones-y-libros-blancos>
- Kaplún, M. (1999). *Producción de programas de radio*. Quito: Ediciones CIESPAL.
- Ley de Comunicación Social del Estado y la Revolución en Cuba. (2023).
- Luckman, P. B. (2001 y 1996). *La construcción social de la realidad*. Buenos Aires: Editores Amorrortu.
- Luis, R. R. (2006). *Detrás de la fachada*. <https://mesadetrabajo.blogia.com>
- Navarro, M. A. (2005). La gestión del conocimiento en las universidades. En Jornadas españolas de documentación Vol. 9.
- Obrigón, U. d. (s.f.). The Publisher's Guide to Navigating COVID-19. Obtenido de <https://whatsnewinpublishing.com/the-publishers-guide-to-navigating-covid-19-report-dowload>
- Piñuel Raigada, J.L. (1997). *Teoría de la Comunicación y Gestión de las Organizaciones*. Madrid. Editorial Síntesis Profesional de la información. (2020). Google Scholar, 29: e290411.
- Portal, J.A. (2023). A tres años de los primeros casos de COVID-19 en Cuba: conocimientos y compromiso para proteger la vida <https://salud.msp.gob.cu>
- Pública, M. d. (s.f.). OPS Rivera, M. L. (s.f.). Experiencias Cubanas en la Gestión de la Covid-19. <https://www.clacso.org/experiencias-cubanas-en-la-gestion-de-la-covid-19/>
- Ritchie, B. (2004). Caos, crisis y desastres: un enfoque estratégico para la gestión de crisis en la industria del turismo.
- Vigil, J. I. (2005). *Manual de Radialistas Apasionados*. La Habana: Pablo de la Torriente.
- Wolf, M. (1987). *La investigación de la Comunicación en Masas*. Barcelona: Paidós.

Conflicto de interés

Los autores no declaran.

Contribuciones de los autores

Conceptualización: Roberto B. Bruce Trujillo, Luisa María Guerra Rubio, Ana Teresa Badía Valdés

Investigación: Roberto B. Bruce Trujillo

Metodología: Roberto B. Bruce Trujillo, Luisa María Guerra Rubio, Ana Teresa Badía Valdés

Redacción-borrador original: Roberto B. Bruce Trujillo

Redacción- revisión y edición: Roberto B. Bruce Trujillo, Luisa María Guerra Rubio, Ana Teresa Badía Valdés